

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

УДК 005.962:614.2

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук, доцент
_____ Інна САВИЦЬКА
« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Оцінювання персоналу в закладі охорони здоров'я»

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, доцент _____ **Ярослав РУДИК**

Виконав

_____ **Антон МАРІСКІН**

Київ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ

Марискіну Антону Олександровичу

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Оцінювання персоналу в закладі охорони здоров'я»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» жовтня 2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2024 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. На основі аналізу наукових джерел визначити основні чинники, що впливають на процес оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я.
2. Охарактеризувати сучасні підходи до оцінювання медичних працівників і їхній вплив на якість надання медичних послуг.
3. Дослідити вплив оцінювання на ефективність роботи персоналу в конкретному закладі охорони здоров'я.

4. Проаналізувати результати впровадження оцінки персоналу в практичну діяльність закладу охорони здоров'я та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____ Ярослав РУДИК

Завдання прийняв до виконання _____ Антон МАРІСКІН

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Оцінювання персоналу в закладі охорони здоров'я»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Марискіна Антона Олександровича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 81 сторінці друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 15 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 67 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи детально розглянуто теоретичні аспекти оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я. Основна увага приділялася вивченню ключових чинників, які впливають на процес оцінювання. Це дало змогу глибше зрозуміти важливість упровадження стандартизованих методик оцінювання для підвищення об'єктивності цього процесу. Проаналізовано підходи до оцінювання персоналу, зокрема використання компетентнісних моделей, що охоплюють як професійні, так і міжособистісні навички медичних працівників.

Окремо акцентовано увагу на тому, як оцінка персоналу може сприяти підвищенню загальної якості надання медичних послуг. Важливо зазначити, що ефективність процесу оцінювання залежить від прозорості критеріїв і наявності чітких стандартів, що застосовуються під час оцінювання. Це допомагає не лише покращити роботу окремих працівників, але й оптимізувати функціонування закладів охорони здоров'я загалом.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню проблем та перспектив удосконалення процесу оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я, зокрема на прикладі КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР». У розділі проаналізовано наявні проблеми, пов'язані з відсутністю чітких критеріїв оцінювання, недостатнім використанням сучасних технологій, а також низьким рівнем мотивації медичних працівників до участі в процесі оцінювання. Особлива увага приділяється суб'єктивним факторам, що впливають на оцінку працівників, та необхідності впровадження стандартизованих методик.

Окрім того, у розділі розглянуто можливі шляхи покращення процесу оцінювання, такі як інтеграція цифрових інструментів для збору та аналізу даних, розробка індивідуальних програм розвитку на основі результатів оцінки, а також запровадження системи зворотного зв'язку між працівниками, керівниками та пацієнтами. Аналіз показав, що такі підходи можуть значно підвищити ефективність роботи персоналу та покращити загальну якість медичних послуг у закладах охорони здоров'я.

У третьому розділі роботи було розглянуто питання розробки та впровадження методик оцінювання персоналу для закладів охорони здоров'я. Основна увага зосереджена на впровадженні сучасних цифрових інструментів та стандартизованих методик оцінювання, що уможливають підвищити точність і об'єктивність оцінки працівників. На прикладі КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» було проаналізовано вплив цих нововведень на ефективність роботи закладу та якість наданих медичних послуг.

У розділі запропоновано конкретні рекомендації щодо оптимізації процесу оцінювання, зокрема впровадження індивідуальних програм розвитку для медичних працівників на основі результатів оцінювання, використання цифрових платформ для збирання та обробки даних про ефективність роботи персоналу, а також підвищення прозорості оцінки через стандартизовані критерії. Ці кроки спрямовані на покращення управлінських рішень, що сприятиме підвищенню мотивації працівників та загальної ефективності медичних закладів.

Ключові слова: оцінювання персоналу, заклади охорони здоров'я, ефективність роботи, професійна самореалізація, управлінські методи, мотивація, кваліфікація, кадрова діагностика, система оцінювання, професійний розвиток, якість медичних послуг, рекомендації, трансформаційні процеси, медичні працівники.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	16
1.1. Поняття та сутність оцінювання персоналу в системі охорони здоров'я ..	16
2.1. Моделі та методи оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я	22
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КП «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ДИСПАНСЕР ПОР»	31
2.1. Оцінювання персоналу в КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР»: організація процесу та результати	31
2.2. Проблеми та перспективи вдосконалення оцінювання персоналу на прикладі КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР»	36
Висновки до другого розділу	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИК ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	59
3.1. Пропозиції щодо оптимізації процесу оцінювання персоналу в КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР»	59
3.2. Вплив оцінювання персоналу на підвищення ефективності роботи медичних закладів	65
Висновки до третього розділу	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	86
Додаток А	86
Додаток Б	88
Додаток В	89

ВСТУП

Оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я є однією з ключових складових ефективного функціонування системи охорони здоров'я, особливо в умовах воєнного стану, який триває в Україні. Військові дії внесли суттєві зміни в усі сфери життя, зокрема і в охорону здоров'я, що поставило перед закладами нові виклики щодо забезпечення ефективності роботи персоналу. Забезпечення належної якості медичних послуг в умовах підвищеного навантаження на систему охорони здоров'я є однією з найважливіших задач.

Дослідження в галузі оцінювання персоналу в медичних установах активно розвиваються завдяки роботам таких вчених, як К. Нетудихата, С. Кубіцький, Н. Тюріна та інші. Наприклад, К. Нетудихата у своїх дослідженнях зосереджується на кадровій діагностиці як інструменті оцінки ефективності кадрового менеджменту в медичних закладах. Вона підкреслює важливість кадрової діагностики як способу виявлення проблем у кадровому забезпеченні та підвищенні якості надання медичних послуг, що особливо актуально в умовах кадрового дефіциту [1].

С. Кубіцький, у свою чергу, акцентує увагу на необхідності запровадження сучасних методів оцінювання діяльності медичного персоналу, зокрема шляхом використання варіаційної статистики для аналізу ефективності працівників [2]. Його дослідження показують, що належна оцінка персоналу дозволяє оптимізувати кадрові ресурси та підвищити рівень задоволеності пацієнтів.

Н. Тюріна досліджує питання ефективності діяльності медичних організацій та пропонує комплексні підходи до оцінки якості роботи медичних працівників. Вона наголошує на важливості не лише економічної ефективності, а й соціальної та управлінської складових, що мають бути враховані під час оцінювання персоналу [3].

Крім того, дослідження Бучельта демонструють значний вплив систем управління продуктивністю на діяльність медичних працівників, що підкреслює необхідність впровадження сучасних інструментів для підвищення мотивації

[4]. Харріс і колеги досліджують ефективний розподіл ресурсів у медичних закладах, що сприяє сталому розвитку навіть у складних умовах, таких як війна [5].

Персонал у медичних установах є основним ресурсом, від якого залежить результативність діяльності закладу. Якість роботи медичних працівників безпосередньо впливає на результативність надання медичних послуг, що особливо важливо під час кризових ситуацій. Ефективна система оцінювання персоналу дає змогу виявити слабкі сторони та визначити напрями для подальшого розвитку професійних компетенцій, що сприяє стабільному функціонуванню медичних закладів навіть у складних умовах.

Організація кадрової політики в медичних закладах підпорядковується чинним законодавчим актам України, які регулюють питання трудових відносин, організації праці та підвищення кваліфікації медичних працівників в умовах війни. Основою такої політики є забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу, що дозволяє підвищити ефективність роботи медичних закладів навіть за умов обмежених ресурсів.

Актуальність теми. Оцінювання персоналу є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, що стає особливо актуальним в умовах медичних реформ і підвищених вимог до якості медичних послуг. Таку думку підтримують багато європейських вчених, зокрема:

1. Maritta Välimäki з Фінляндії у своїх дослідженнях підкреслює важливість оцінювання медичного персоналу в контексті реформ у системі охорони здоров'я. Вона вказує на те, що оцінка роботи працівників дає змогу підвищити якість медичних послуг та покращити організаційні процеси в лікарнях [6].

2. Kekkonen P. та Väyrynen S. зосереджуються на раціональному та участійному розподілі завдань між медичним персоналом і підтримуючими службами у лікарнях. Вони доводять, що ефективно оцінювання сприяє

оптимізації роботи медичних установ та підвищує продуктивність персоналу [7].

3. Tella L. вивчає вплив оцінювання медичних працівників на підвищення ефективності діяльності лікарень, особливо у контексті залучення новітніх підходів до управління персоналом, таких як лідерство на основі доказів [8].

4. Gaoming L. та Xianhong L. також підкреслюють значення оцінки діяльності медичних працівників, наголошуючи на важливості впровадження систематичних підходів до управління людськими ресурсами в лікарнях, особливо в умовах зростаючих вимог до якості медичних послуг [9].

У сучасних умовах надання медичних послуг висуває високі вимоги до кваліфікації персоналу, тому оцінювання працівників закладів охорони здоров'я допомагає не лише підвищувати якість послуг, але й забезпечувати сталий розвиток установи та формувати конкурентні переваги на ринку медичних послуг. Ця концепція знаходить підтримку серед вчених із Латинської Америки, зокрема з Бразилії, Аргентини та Мексики.

Pedro Ramos та Marcia Makdisse у своїх дослідженнях наголошують на тому, що оцінювання персоналу, особливо з використанням підходів на основі цінностей (value-based healthcare), є ключовим для забезпечення ефективної роботи закладів охорони здоров'я в умовах підвищеної конкуренції та зростаючих вимог до якості послуг. Вони зазначають, що такі оцінки допомагають оптимізувати використання ресурсів, підвищити рівень мотивації працівників та покращити результати лікування пацієнтів в таких країнах, як Бразилія, Аргентина та Мексика [10].

Daniel Malheiro та Miguel Cendoroglo Neto додають, що ефективне управління медичними кадрами, яке базується на оцінці їхньої діяльності, сприяє підвищенню продуктивності, а також створює умови для сталого розвитку лікарень, особливо в умовах обмежених ресурсів, характерних для систем охорони здоров'я цих країн [10].

Крім того, в Бразилії впровадження регіональних індикаторів продуктивності та покращення методів управління охороною здоров'я сприяє

забезпеченню ефективної роботи закладів на різних рівнях. Дослідження вказують, що регіони з високими показниками продуктивності мають кращі результати в наданні медичних послуг і в управлінні людськими ресурсами [11].

Отже, дослідження з країн Латинської Америки підтверджують важливість оцінювання медичного персоналу як одного з ключових інструментів підвищення ефективності роботи медичних закладів та забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку.

Атестація персоналу і кадрова діагностика допомагають визначати, які працівники потребують додаткової підготовки або перепідготовки, забезпечують оптимізацію управлінських рішень щодо ефективного використання трудових ресурсів.

Науковці з кількох країн Європи також вивчають розглянуті питання.

У Польщі дослідники підкреслюють важливість оцінювання для підвищення кваліфікації персоналу та підвищення їх продуктивності [12].

У Чехії та Словаччині, згідно з дослідженнями Hana Urbancová та колег, більше половини організацій використовують сучасні методи оцінювання для виявлення потреб у розвитку персоналу, що сприяє довгостроковій оптимізації кадрових рішень [13].

У Румунії Văcărescu Nobeanu досліджує багатоступеневі системи оцінки з використанням зворотного зв'язку, що допомагає краще розуміти ефективність працівників і виявляти потребу в навчанні [14].

Крім того, наявність ефективної системи оцінювання сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та мотивує персонал працювати більш ефективно. Наприклад, Nitka et al. (2017) у своїх дослідженнях у Словаччині та Угорщині зазначають, що правильно організоване оцінювання персоналу позитивно впливає на мотивацію та рівень задоволеності працівників [15]. Chianchana і Wichian (2016) наголошують на тому, що ефективні оцінки допомагають виявити сильні сторони працівників, що підвищує їхню залученість до роботи та створює підтримуючий робочий клімат [16].

Нами були виявлені такі протиріччя:

1. Між необхідністю забезпечення високої якості медичних послуг та обмеженими ресурсами для розвитку персоналу. Медичні заклади часто стикаються з недостатніми фінансовими та людськими ресурсами для впровадження ефективних програм підвищення кваліфікації.

2. Між зростаючими вимогами до кваліфікації персоналу та наявними можливостями навчання, коли програми перепідготовки не завжди відповідають актуальним потребам медицини.

3. Між об'єктивністю оцінювання та його суб'єктивними аспектами, що можуть впливати на справедливість і точність оцінки ефективності персоналу.

Ці протиріччя підкреслюють важливість дослідження процесу оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я та пошуку шляхів вдосконалення системи оцінки. Зокрема було виявлено суперечності між трансформаційними процесами в системі охорони здоров'я та необхідністю вибору відповідних методів оцінювання персоналу. Крім того, існує невідповідність між потребою у використанні сучасних інформаційних технологій для оцінювання персоналу та наявними ресурсами для впровадження таких технологій.

Актуальність проблеми та виявлені протиріччя визначили тему нашого дослідження: «**Оцінювання персоналу в закладі охорони здоров'я**».

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я, виявлення проблем і розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання медичних працівників на прикладі конкретної установи.

Для досягнення поставленої мети дослідження були визначені наступні **завдання**:

1. На основі аналізу наукових джерел визначити основні чинники, що впливають на процес оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я.

2. Охарактеризувати сучасні підходи до оцінювання медичних працівників і їхній вплив на якість надання медичних послуг.

3. Дослідити вплив оцінювання на ефективність роботи персоналу в конкретному закладі охорони здоров'я.

4. Проаналізувати результати впровадження оцінки персоналу в практичну діяльність закладу охорони здоров'я та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є система оцінювання персоналу в закладі охорони здоров'я.

Предмет дослідження — методи та процеси оцінювання ефективності діяльності працівників, які використовуються в закладі охорони здоров'я.

Методи дослідження. Для досягнення мети магістерської кваліфікаційної роботи були застосовані різні методи, що забезпечили комплексний підхід до аналізу. Перш за все, був використаний *метод аналізу наукової літератури*, що дозволив детально ознайомитися із сучасними тенденціями у сфері оцінювання персоналу. Це дало можливість систематизувати підходи до управління кадрами та виявити ключові чинники, що впливають на ефективність праці в медичних закладах.

Другим важливим етапом було застосування *статистичних методів*, серед яких методи варіаційної статистики. Вони допомогли оцінити показники ефективності персоналу, виявити варіації в роботі працівників залежно від різних чинників, таких як досвід, кваліфікація та умови праці. Цей підхід забезпечив можливість провести об'єктивний аналіз і дати оцінку результатам роботи колективу, зокрема виявити, які працівники потребують додаткової підготовки або перепідготовки.

Крім того, були застосовані методи кадрової діагностики, які забезпечили оцінку ефективності кадрового менеджменту. Використання цих методів дало змогу визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом, виявити потреби в розвитку та навчанні, а також оптимізувати управлінські рішення щодо розподілу трудових ресурсів. Це сприяло розробці рекомендацій щодо підвищення мотивації працівників, поліпшення соціально-психологічного

клімату в колективі та підвищення загальної ефективності закладу охорони здоров'я.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я, що включає використання інноваційних методів кадрової діагностики та варіаційної статистики. Дослідження надає нові знання про вплив оцінки працівників на підвищення їхньої мотивації, розвиток професійних навичок і загальну ефективність медичних закладів. Уперше систематизовано підходи до оцінювання медичного персоналу з урахуванням специфіки кризових умов, що уможливило оптимізувати кадрові рішення та забезпечити сталий розвиток організації.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості застосування розроблених методик оцінювання персоналу для оптимізації управління трудовими ресурсами в закладах охорони здоров'я. Упровадження результатів дозволяє підвищити ефективність роботи медичних працівників, що, у свою чергу, сприяє поліпшенню якості надання медичних послуг. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для розробки програм підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективах, а також для вдосконалення системи мотивації працівників.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова документація, що включає Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, а також українські та зарубіжні інформаційні джерела. Використовуються первинні документи, зокрема звіти діяльності кадрової служби закладів охорони здоров'я. Додатково були проаналізовані результати проведених опитувань серед медичних працівників, що дало змогу інтерпретувати показники ефективності мотиваційної системи персоналу та її вплив на роботу закладів охорони здоров'я.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних

висновків, списку використаних джерел (67 найменувань) і 3 додатків. Загальний зміст роботи викладено на 81 сторінці й включає 15 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття та сутність оцінювання персоналу в системі охорони здоров'я

Ефективність роботи будь-якого закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від того, наскільки кваліфіковані та професійно підготовлені його працівники відповідають вимогам посад, які вони займають. Тільки при такій відповідності заклад може досягати високих результатів у своїй діяльності. Оцінювання персоналу є невід'ємною складовою управління людськими ресурсами, що дозволяє виявити рівень відповідності працівників вимогам їхніх посад та забезпечити їхній подальший розвиток [17].

Оцінювання персоналу включає порівняння певних характеристик співробітника, таких як професійні навички, ділові якості та результати праці, з встановленими стандартами або еталонами. Процес оцінки допомагає виявити не лише професійні досягнення працівників, але й аспекти, що потребують вдосконалення. Оцінка персоналу є процесом, що дозволяє керівникам зіставити «ідеальний» образ працівника з реальними характеристиками людини, яка обіймає конкретну посаду [18].

У системі охорони здоров'я особливе значення має оцінювання медичного персоналу, оскільки від його кваліфікації та ефективності залежить якість надання медичних послуг. Використання різноманітних методик оцінювання, таких як кадрова діагностика та варіаційна статистика, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників і допомагає організувати процес їхнього професійного розвитку [19].

Кожен науковець трактує поняття «оцінювання персоналу» по-своєму. Наприклад, О. Крушельницька зазначає, що оцінювання персоналу – це процес визначення, наскільки працівники досягають очікуваних результатів і відповідають вимогам, які виникають із їхніх посадових обов'язків [20].

А. Колот вважає, що оцінювання – це процес визначення трудового потенціалу працівників, міри його використання та відповідності посаді [21]. Л. Михайлова підкреслює, що оцінка має за мету визначення відповідності особистих і професійних характеристик працівника вимогам, які висуваються до посади [22].

Оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня медичних послуг. Оскільки результати оцінки можуть вплинути на кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації або переміщення працівників, цей процес стає важливим інструментом мотивації та підвищення ефективності роботи працівників [23]. Як зазначає Г. Завіновська, оцінка персоналу є засобом управління якісним складом кадрового потенціалу організації та основою для вдосконалення професійних навичок працівників [24].

Загалом, оцінювання персоналу є складним і багатоаспектним процесом, який включає різні методи і підходи, що забезпечують адекватну оцінку професійних досягнень та потенціалу працівників. Це допомагає закладам охорони здоров'я ефективно розподіляти кадрові ресурси, підвищувати рівень надання медичних послуг і забезпечувати безперервний професійний розвиток співробітників [25].

Оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я є ключовим елементом для забезпечення ефективної роботи установ і підвищення якості надання медичних послуг. Це питання досліджується в багатьох країнах, і кожен регіон має свої особливості підходу до цього процесу.

У **Європі**, як зазначають Grigorioudis та Zorounidis, системи управління оцінкою персоналу в медичних закладах орієнтовані на всебічний аналіз продуктивності працівників. Вони підкреслюють, що оцінювання є важливим інструментом для виявлення слабких і сильних сторін працівників, що сприяє підвищенню ефективності залученості працівників у процес роботи, що позитивно впливає на мотивацію і загальні показники продуктивності [4] всієї установи [26]. Buchelt також додає, що сучасні підходи до управління

ефективністю персоналу включають оцінку не лише результатів праці, але й залученості працівників у процес роботи, що позитивно впливає на мотивацію і загальні показники продуктивності.

У **Польщі** оцінювання персоналу стає ключовим інструментом для підвищення ефективності роботи медичних працівників, особливо в умовах зростаючого навантаження на систему охорони здоров'я. Дослідження підкреслюють важливість використання стандартних методологій для оцінювання, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо професійного розвитку персоналу [27].

Але ці методології включають не лише стандартну оцінку результатів праці, а й такі елементи, як зворотний зв'язок від колег, оцінка залученості в робочий процес, а також професійні навички та міжособистісні якості. Такі підходи сприяють забезпеченню ефективного управління медичними працівниками, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення кваліфікації, можливого просування по службі та інших кадрових змін, що позитивно впливають на загальну продуктивність установи [28].

Окрім цього, польські дослідники акцентують увагу на впровадженні цифрових платформ для моніторингу результатів оцінювання, що полегшує процес аналізу і забезпечує оперативність у прийнятті рішень. Також використовуються інструменти оцінювання компетенцій, які дозволяють керівникам медичних закладів отримати чітке розуміння не тільки продуктивності, але й загальної професійної придатності кожного співробітника [4].

У **Болгарії**, за даними WHO, оцінка персоналу є частиною стратегії покращення медичних послуг, оскільки країна стикається з проблемами у забезпеченні загального доступу до медичної допомоги через високі особисті витрати на медицину. Оцінювання кадрів допомагає визначити пріоритети розвитку та ефективно управляти ресурсами [29].

Окрім цього, оцінювання персоналу використовується для визначення потреб у додатковому навчанні та розвитку працівників. Це дозволяє

керівникам краще розподіляти ресурси і спрямовувати їх на розвиток тих секторів медичних послуг, які мають найбільший попит або потребують покращення [30]. Застосування таких методів допомагає знижувати витрати на медицину, підвищуючи якість надання послуг через оптимізацію роботи персоналу і забезпечення його постійного професійного розвитку.

Також у Болгарії впроваджується система оцінювання, яка дозволяє поліпшити управління закладами охорони здоров'я шляхом кращого розуміння того, як використовуються людські ресурси. Цей підхід також підтримує зусилля країни щодо досягнення універсального доступу до медичних послуг шляхом підвищення ефективності роботи персоналу та раціонального розподілу наявних фінансових ресурсів [31].

У Румунії та Чехії, згідно з дослідженнями Springer та OECD, впровадження сучасних технологій для оцінювання персоналу відіграє важливу роль у підвищенні якості медичних послуг та скороченні нерівностей у доступі до медичної допомоги. Важливим елементом у цих країнах є стандартизація оцінки професійної компетентності, що дає змогу кращого управління кадровими ресурсами [32].

У Німеччині система охорони здоров'я вирізняється високими стандартами оцінювання медичних працівників. Зокрема, оцінка базується на кількісних та якісних показниках продуктивності, що сприяє ефективній роботі системи охорони здоров'я загалом [33]. Ця система ґрунтується на декількох ключових принципах.

По-перше, оцінювання персоналу в Німеччині орієнтоване на результати праці, включаючи обсяг наданих послуг, кількість оброблених пацієнтів, а також рівень задоволеності пацієнтів. Це допомагає вимірювати реальний вплив роботи медичного персоналу на якість медичних послуг [34]. По-друге, важливу роль відіграє оцінка професійних компетенцій, де аналізується здатність медичного працівника відповідати вимогам сучасної медицини, включаючи використання новітніх технологій та методик лікування.

Також важливою частиною оцінювання є безперервне професійне навчання. У Німеччині медичні працівники зобов'язані постійно підвищувати свою кваліфікацію. В рамках цього процесу оцінюються не лише досягнення в професійній сфері, але й готовність працівників до навчання та вдосконалення [35]. Система безперервного розвитку допомагає німецьким лікарям залишатися конкурентоспроможними на міжнародній арені, а також гарантує високу якість медичних послуг.

Крім того, в Німеччині оцінювання включає як кількісні, так і якісні показники, такі як міжособистісні навички, вміння працювати в команді, здатність до швидкого прийняття рішень у стресових ситуаціях та дотримання етичних стандартів [36]. Це допомагає створити всебічну картину ефективності працівників, а також сприяє розвитку кадрового потенціалу.

У **Франції** підхід до оцінювання медичного персоналу орієнтований на безперервне підвищення кваліфікації та мотивацію працівників. Французька система охорони здоров'я відома своїм підходом до забезпечення безперервного професійного розвитку медичних кадрів через регулярне оцінювання [37].

У **Фінляндії** оцінювання персоналу спрямоване на аналіз компетенцій та індивідуальних досягнень працівників. Уряд країни активно впроваджує системи оцінки, які дозволяють виявляти професійні прогалини та розробляти програми розвитку для медичних працівників [38].

Таким чином, у різних європейських країнах оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я є важливим інструментом для підвищення продуктивності, мотивації та професійного розвитку медичних працівників.

У **Канаді**, згідно з дослідженнями Greene та Forster, управління персоналом через ефективне оцінювання сприяє покращенню якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів. Використовуються системи оцінювання, які ґрунтуються на аналізі компетенцій медичних працівників і інтеграції технологій для спрощення процесів оцінки [39].

У **США** підхід до оцінювання медичних працівників акцентує увагу на індивідуальній продуктивності та якості надання медичних послуг. За

дослідженням Smith і Brown, системи оцінювання, такі як 360-градусна оцінка, дозволяють отримати всебічну картину ефективності роботи працівників і приймати рішення щодо їхнього подальшого розвитку [40].

Бразильські дослідники, зокрема Ferreira та Souza, наголошують на тому, що системи оцінювання медичних працівників є важливими для підвищення якості надання послуг, особливо в умовах економічних викликів [41]. Оцінка продуктивності допомагає забезпечити належну організацію роботи персоналу та сприяє зростанню професійної компетентності працівників.

В **Аргентині**, за даними Martinez, оцінювання персоналу орієнтоване на розвиток компетенцій та професійних навичок. Оцінка дозволяє підтримувати конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я та мотивує працівників до постійного вдосконалення [42]. У цьому контексті ключовим є впровадження моделей оцінювання, що базуються на компетенційному підході. Оцінювання проводиться не тільки за результатами діяльності, але й за показниками професійної поведінки, таких як здатність до міждисциплінарної співпраці, етичність у роботі та готовність до інновацій.

Зокрема в Аргентині акцент робиться на постійному моніторингу прогресу працівників через використання індивідуальних планів розвитку. Ці плани включають регулярні оцінки досягнень, які дозволяють визначити, в яких сферах необхідне подальше навчання або перепідготовка. Це підвищує рівень відповідності персоналу сучасним вимогам медицини, а також допомагає зберігати високу якість надання медичних послуг [43].

Додатково, система оцінювання в Аргентині включає механізми зворотного зв'язку, де працівники отримують оцінки не тільки від керівників, але й від своїх колег. Це допомагає створити всебічний огляд роботи медичних працівників і виявити зони для вдосконалення як у технічних, так і в соціальних компетенціях, таких як комунікативні навички та здатність до командної роботи [44].

В **Австралії** використання оцінювання персоналу є особливо актуальним у віддалених регіонах, де доступ до кваліфікованих кадрів обмежений. За

результатами дослідження Harris et al., ефективне оцінювання сприяє покращенню якості медичних послуг і професійному розвитку персоналу, що позитивно впливає на всю систему охорони здоров'я [45].

Таким чином, незалежно від географічного регіону, оцінювання персоналу в системі охорони здоров'я є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи, розвитку професійних компетенцій і забезпечення високої якості надання медичних послуг.

1.2. Моделі та методи оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я

Оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я є важливим елементом управління медичними установами, оскільки від нього залежить не лише якість наданих послуг, а й ефективність роботи працівників, їхня мотивація та професійний розвиток. В умовах сучасних змін у системі охорони здоров'я оцінювання стає ключовим інструментом для забезпечення відповідності працівників до стандартів якості, ефективного управління людськими ресурсами та створення мотиваційних стимулів для покращення якості роботи.

Комплексний підхід до оцінювання дозволяє враховувати різноманітні аспекти професійної діяльності, зокрема ділові якості, трудову поведінку, результати діяльності та індивідуальні характеристики працівників. Це дозволяє створювати умови для безперервного професійного розвитку та вдосконалення системи охорони здоров'я в цілому. Нижче представлено комплексну модель оцінювання медичного працівника (табл.1.1), яка включає в себе основні компоненти для аналізу та вдосконалення роботи персоналу.

Таблиця 1.1

**Комплексна модель оцінювання медичного працівника на основі
індивідуальних та професійних характеристик**

Компоненти оцінки	Опис	Методи оцінки	Ціль оцінки	Посилання
Ділові якості працівника	Оцінка професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання роботи	Інтерв'ю, тестування, оцінка знань за результатами роботи	Визначення рівня кваліфікації, необхідної для виконання конкретних обов'язків	[4], [27]
Трудова поведінка	Включає ставлення до роботи, колективу, пацієнтів, рівень відповідальності	Спостереження, зворотній зв'язок від колег, пацієнтів, оцінка за поведінковими індикаторами	Поліпшення взаємодії в колективі, підвищення ефективності роботи	[46], [47]
Результати діяльності	Кількісні та якісні показники виконаних робіт, досягнення в одержанні клінічних результатів	Аналіз статистичних даних, оцінка виконання завдань	Підвищення ефективності роботи, поліпшення якості медичних послуг	[46], [47]
Індивідуально-психологічні якості	Особистісні риси, що впливають на якість взаємодії з колегами та пацієнтами	Психологічні тести, співбесіди	Визначення психологічної відповідності робочому середовищу	[47]
Організаційні здібності	Здатність організувати робочий процес, управління часом, командна робота	Оцінка проектів, спостереження за процесами організації	Поліпшення організаційної ефективності та взаємодії з колективом	[46]
Дії, функції, підходи до справи	Ставлення до роботи, відповідальність, рівень ініціативності, лідерські якості	Аналіз виконання завдань, інтерв'ю, оцінка колег і керівників	Розвиток професійної та лідерської компетентності	[47]

Пояснення до моделі

Розроблена нами модель комплексної оцінки медичного працівника враховує різні компоненти, які впливають на ефективність праці. Основною метою є виявлення сильних і слабких сторін працівника, що дозволяє приймати

рішення про його подальший професійний розвиток або необхідність підвищення кваліфікації. Використання таких методів, як інтерв'ю, тестування, оцінка за результатами діяльності та зворотній зв'язок від колег і пацієнтів, допомагає забезпечити всебічний аналіз продуктивності працівника. Особлива увага приділяється діловим якостям, трудовій поведінці, результатам діяльності, а також особистим якостям і організаційним здібностям працівника.

Оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я є ключовою складовою управління людськими ресурсами. Існує кілька популярних моделей оцінювання, які використовуються в різних країнах для аналізу ефективності роботи медичних працівників. Нижче наведено основні моделі в табличній формі.

Таблиця 1.2

Основні моделі оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я

Модель оцінювання	Опис	Джерело
Модель компетенцій	Оцінка базується на аналізі компетенцій, що необхідні для виконання професійних обов'язків	Buchelt, B. (2018). <i>Performance management in healthcare</i> [47]
360-градусна оцінка	Отримання зворотного зв'язку від колег, пацієнтів, керівників та підлеглих для комплексної оцінки	Smith, J., Brown, P. (2020). <i>US Trends in 360-Degree Performance Appraisal in Healthcare</i> [42]
Оцінка за результатами (MBO)	Оцінювання персоналу на основі досягнення певних цілей та результатів діяльності	Drucker, P. (1954). <i>Management by Objectives (MBO)</i> [48]
Balanced Scorecard (BSC)	Модель, що включає показники продуктивності з кількох перспектив: фінансової, внутрішніх процесів, клієнтської та навчання і розвитку	Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). <i>The Balanced Scorecard</i> [49]
Модель компетенцій у медичній галузі	Комплексний підхід до оцінювання на основі професійних компетенцій медичних працівників, включаючи технічні навички та міжособистісні якості	Harris, D., White, A., Johnson, K. (2019). <i>Healthcare Workforce Evaluation in Rural Australia</i> [50]
Модель 9-box grid	Інструмент оцінки продуктивності та потенціалу працівників, що допомагає визначити майбутніх лідерів та потреби в розвитку	Grigoroudis, E., Zopounidis, C. (2018). <i>Developing an employee evaluation management system</i> [27]
Оцінка компетентності за	Оцінювання персоналу за критеріями, що базуються на моделі компетенцій,	SHRM (2020). <i>Competency Model for Healthcare</i>

Модель оцінювання	Опис	Джерело
моделлю SHRM	розробленій Американською асоціацією управління людськими ресурсами (SHRM)	Personnel[51]

Ми виконали детальний опис кожної моделі оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я:

1. Модель компетенцій

Опис. Ця модель орієнтована на визначення та оцінювання набору компетенцій, необхідних для виконання певних обов'язків. До компетенцій входять технічні навички, знання, управлінські та комунікативні здібності. Модель дає змогу виявити, наскільки працівник відповідає стандартам і вимогам роботи в медичному закладі.

Методи.

Оцінка за результатами діяльності. Оцінюється якість та обсяг виконаних завдань, зокрема кількість процедур, діагностичних рішень, або рівень задоволення пацієнтів.

Самооцінка. Працівники оцінюють власні знання та навички, що дозволяє виявити їх сприйняття своїх сильних і слабких сторін.

Зворотний зв'язок. Використовується зворотний зв'язок від керівників та колег для об'єктивної оцінки компетенцій.

Тестування. Тестування на знання та професійні компетенції.

Сильні сторони.

Використання моделі уможливорює виявлення прогалин в знаннях і навичках, а також спрямовує зусилля на професійний розвиток та підвищення кваліфікації.

2. 360-градусна оцінка

Опис. Модель передбачає отримання зворотного зв'язку від різних зацікавлених сторін, зокрема від керівників, колег, підлеглих та пацієнтів. Вона забезпечує всебічну оцінку роботи працівника, включаючи як професійні, так і особистісні аспекти.

Методи.

Опитування. Розробляються анкети, які заповнюються керівниками, колегами, пацієнтами та самим працівником.

Інтерв'ю. Проводяться інтерв'ю з працівником та іншими особами для збору якісної інформації.

Анкети для самооцінки. Працівники оцінюють свої сильні та слабкі сторони.

Аналіз зворотного зв'язку. На основі зворотного зв'язку формується загальна оцінка ефективності працівника.

Сильні сторони.

Модель надає багатовимірну оцінку працівника, зменшуючи ризики суб'єктивності та забезпечуючи всебічну оцінку ефективності. Вона дозволяє отримати інформацію від усіх зацікавлених сторін.

3. Оцінка за результатами (MBO — Management by Objectives)

Опис. MBO орієнтується на досягнення працівниками встановлених цілей. Модель оцінює працівника на основі того, наскільки ефективно він досяг поставлених перед ним результатів.

Методи.

Встановлення цілей. Спільно з керівництвом працівник визначає чіткі цілі, яких необхідно досягнути протягом певного періоду.

Оцінка досягнення результатів. По завершенні встановленого періоду аналізуються досягнуті цілі та результати роботи.

Моніторинг прогресу. Постійний контроль та аналіз досягнень протягом періоду роботи.

Оцінка ефективності. Проводиться оцінка результатів на основі порівняння з поставленими цілями.

Сильні сторони

Чітко визначені цілі дозволяють працівнику зрозуміти, на що потрібно орієнтуватися. Це також сприяє підвищенню продуктивності та ефективності завдяки концентрації на конкретних завданнях.

4. Balanced Scorecard (BSC)

Опис. Balanced Scorecard оцінює персонал через кілька основних перспектив: фінансова, клієнтська, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток. Це всебічний інструмент для оцінювання результатів діяльності працівників з різних точок зору.

Методи.

Фінансові показники. Оцінюються економічні результати діяльності працівників, включаючи витрати та дохід.

Оцінка внутрішніх процесів. Аналізується ефективність внутрішніх бізнес-процесів у медичному закладі.

Оцінка клієнтського задоволення. Проводиться оцінка рівня задоволення пацієнтів медичними послугами.

Навчання та розвиток. Оцінюється здатність працівників до навчання і професійного розвитку.

Сильні сторони.

Balanced Scorecard надає можливість оцінювати роботу працівників з кількох точок зору, забезпечуючи всебічний підхід до управління продуктивністю.

5. Модель компетенцій у медичній галузі

Опис. Ця модель зосереджена на специфічних для медичної галузі компетенціях, включаючи технічні, міжособистісні навички, а також стресостійкість. Важливою частиною є оцінка здатності працювати у стресових та кризових ситуаціях.

Методи.

Оцінка технічних навичок. Працівники оцінюються на основі їхніх професійних навичок, знань та компетенцій у медичній сфері.

Зворотний зв'язок від пацієнтів. Використовується оцінка взаємодії працівника з пацієнтами, яка дозволяє визначити якість обслуговування.

Оцінка стресостійкості. Спостерігається здатність працівника реагувати в критичних умовах та в стресових ситуаціях.

Оцінка міжособистісних навичок. Включає оцінку комунікативних навичок, здатність працювати в команді, емпатію.

Сильні сторони.

Ця модель дає змогу комплексно оцінювати технічні та міжособистісні якості, що є критично важливими для медичних працівників.

6. Модель 9-box grid

Опис. Ця модель допомагає оцінити продуктивність та потенціал працівника. Вона використовується для визначення майбутніх лідерів та розробки планів розвитку працівників на основі їхніх можливостей.

Методи.

Оцінка продуктивності. Оцінюються результати діяльності працівника за певний період часу.

Оцінка потенціалу. Визначається потенціал працівника для розвитку та можливості для кар'єри.

Розподіл у матриці. Інформацію про працівників розміщують у дев'ятикоміркову матрицю, що дозволяє виявити перспективи для розвитку та кар'єрного росту.

Сильні сторони.

Модель дає змогу ідентифікувати майбутніх лідерів, а також виявити працівників, яким потрібні додаткові ресурси для розвитку.

7. Оцінка компетентності за моделлю SHRM

Опис. Модель SHRM розроблена для оцінки професійних та міжособистісних компетенцій працівників. Вона охоплює технічні, управлінські та лідерські навички, необхідні для роботи в медичних закладах.

Методи.

Тестування. Використовуються стандартизовані тести для оцінки професійних навичок та компетенцій.

Зворотний зв'язок. Збирається зворотний зв'язок від колег і керівників.

Самооцінка. Працівники самостійно оцінюють свої компетенції.

Оцінка лідерських навичок. Включає оцінку здатності працівника керувати колективом та працювати в складних умовах.

Сильні сторони.

Модель розроблена для оцінки як професійних навичок, так і здатності до управління та взаємодії з іншими, що є важливим для роботи в медичних закладах.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було детально розглянуто основні теоретичні аспекти оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я. Виявлено, що ефективність діяльності медичних закладів значною мірою залежить від якості роботи медичного персоналу, що зумовлює потребу впровадження систематичного й об'єктивного процесу оцінювання. Різні моделі оцінювання, як-от модель компетенцій, 360-градусна оцінка, модель Management by Objectives (MBO), Balanced Scorecard (BSC) та інші, забезпечують різні підходи до оцінки продуктивності, потенціалу та компетентності працівників. Отже, аналізуючи різні моделі оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я, можна зробити висновок, що кожна з них пропонує унікальний підхід до оцінки продуктивності та компетентності медичних працівників. Проте ефективність їхнього застосування залежить від методів, які використовуються для реалізації оцінювання. Саме тому важливо розглянути методи, що лежать в основі кожної моделі, та оцінити їхній внесок у процес оцінювання.

Методи оцінювання, що використовуються в медичних закладах, є важливою складовою кожної моделі. Зокрема тестування, опитування та інтерв'ю дають змогу оцінити професійні знання, навички та міжособистісні якості медичних працівників. Зворотний зв'язок від колег, керівників та пацієнтів (включаючи 360-градусну оцінку) надає можливість побачити повну картину взаємодії працівників із різними групами. Самооцінка також є

важливим методом, що дозволяє працівникам самостійно оцінити свої компетенції та виявити власні сильні й слабкі сторони.

Кількісні методи, як-от аналіз статистичних даних про результати діяльності, зокрема кількість оброблених даних про пацієнтів або виконаних процедур, є важливими для об'єктивної оцінки продуктивності. Оцінка технічних навичок через спеціалізовані тести чи симуляційні вправи допомагає визначити рівень професійних знань та підготовки працівників. Моніторинг результатів діяльності у процесі роботи дозволяє вчасно виявляти проблеми та ухвалювати рішення для їх усунення, що особливо важливо в медичній сфері.

Таким чином, упровадження комплексної системи оцінювання медичних працівників із використанням різних методів дає змогу отримати всебічну та об'єктивну оцінку якостей працівників. Це сприяє підвищенню мотивації, продуктивності, забезпечує розвиток професійних компетенцій та підвищує якість надання медичних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КП «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ДИСПАНСЕР ПОР»

2.1. Оцінювання персоналу в КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР»: організація процесу та результати

КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» активно працює над реформуванням своєї діяльності, що впливає на підходи до оцінювання персоналу. Зокрема, впроваджуються нові методи оцінювання, спрямовані на підвищення компетенцій та ефективності працівників.

Оцінювання за компетенціями у диспансері включає аналіз відповідності працівників вимогам посад, зокрема оцінюються професійні знання та технічні навички, важливі для сучасної медичної практики. Це створює умови не лише оцінювати рівень підготовки персоналу, але й визначати потреби в додатковому навчанні [52]. Особлива увага приділяється професійним знанням та технічним навичкам, які є важливими для сучасної медичної практики. Це дозволяє не лише визначити поточний рівень підготовки персоналу, але й виявити потреби в додатковому навчанні та професійному розвитку, зокрема у питаннях стресостійкості та міжособистісних відносин.

Представлена таблиця ілюструє ключові компоненти оцінки, такі як професійні знання, стресостійкість та здатність до командної роботи. Кожен із цих компонентів оцінюється через різні методи, як-от: тестування, анкетування та спостереження. Ці методи дозволяють виявити не лише поточний рівень компетенцій працівників, але й визначити напрями для їхнього професійного розвитку, що є критично важливим для забезпечення високої якості медичних послуг у закладі.

Таким чином, комплексний підхід до оцінювання компетенцій медичного персоналу дає змогу оптимізувати роботу закладу охорони здоров'я, підвищити мотивацію працівників та забезпечити постійне вдосконалення їхніх професійних навичок.

Таблиця 2.1

**Комплексна модель оцінювання медичного працівника на основі
індивідуальних та професійних характеристик**

Компоненти оцінки	Опис	Методи оцінки	Ціль оцінки	Числові показники
Професійні знання та технічні навички	Оцінюються знання в галузі медицини, використання сучасних медичних технологій та обладнання	Тестування, опитування, атестація	Визначення рівня професійної кваліфікації	У 2023 році 80% працівників пройшли тестування, з них 60% отримали високі бали
Міжособистісні навички	Здатність ефективно спілкуватися з пацієнтами та колегами	Анкетування, зворотний зв'язок від пацієнтів	Підвищення якості взаємодії з пацієнтами	75% пацієнтів позитивно оцінили взаємодію з персоналом за результатами опитувань
Стресостійкість	Оцінюється здатність працювати в умовах стресу та критичних ситуацій	Спостереження, психологічне тестування	Визначення психологічної готовності до кризових ситуацій	50% працівників потребують додаткових тренінгів щодо роботи в кризових ситуаціях
Командна робота	Оцінюється здатність працівника ефективно працювати в команді	Оцінка колег, керівників	Підвищення ефективності командної роботи	85% працівників показали високу здатність до командної роботи за результатами опитувань
Професійний розвиток	Здатність до постійного навчання та розвитку професійних навичок	Самооцінка, атестація	Визначення потреби в додатковому навчанні	40% працівників відзначили необхідність у додатковому професійному навчанні

Дані з таблиці 2.1 уможливають структуровано підходити до оцінювання медичного персоналу, беручи до уваги як технічні, так і міжособистісні якості працівників, що сприяє підвищенню ефективності роботи закладу охорони здоров'я (рис. 2.1).

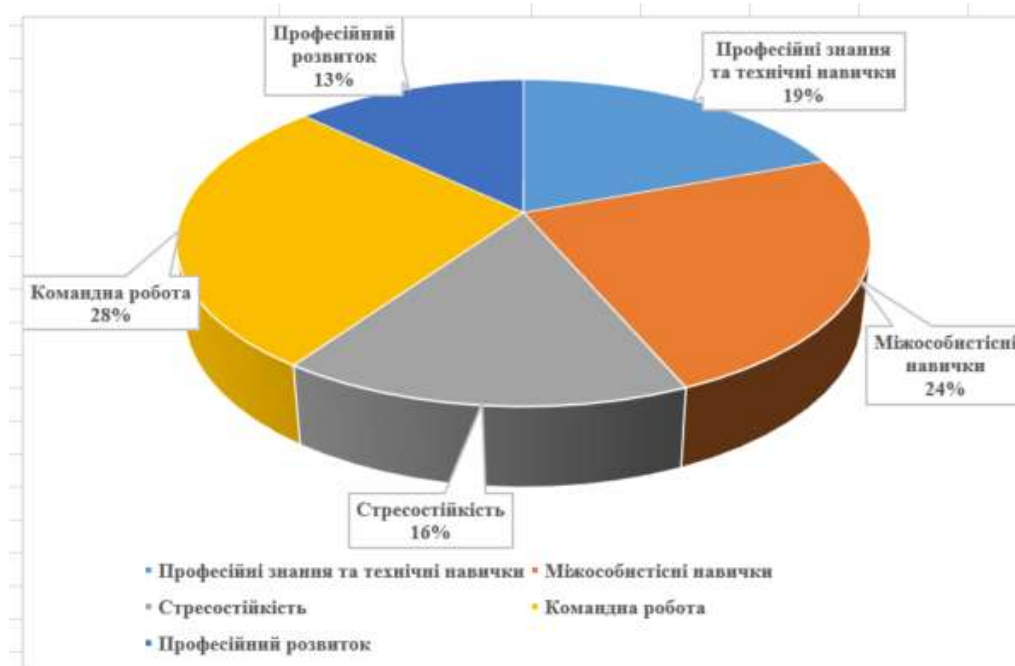


Рис. 2.1. Оцінювання медичного працівника за ключовими індивідуальними та професійними характеристиками

Оцінювання за результатами діяльності базується на кількісних і якісних показниках роботи працівників, таких як кількість проведених процедур, задоволеність пацієнтів та ефективність лікування. Цей метод допомагає не лише оцінювати індивідуальні досягнення, але й виявляти можливі слабкі сторони, які потребують покращення [53].

Для осмисленого розуміння цього процесу пропонується таблиця 2.2, в якій проілюстровано конкретні фактичні показники роботи персоналу закладу охорони здоров'я на основі статистичних даних.

Таблиця 2.2

Оцінювання за результатами діяльності медичного персоналу

Показники діяльності	Опис	Кількісні показники (2023 рік)	Якісні показники
Кількість проведених процедур	Оцінюється кількість виконаних медичних процедур у закладі	4500 процедур за рік	95% процедур проведено успішно, без ускладнень
Задоволеність пацієнтів	Вимірюється рівень задоволеності пацієнтів на основі опитувань та відгуків	85% пацієнтів задоволені	Пацієнти відзначають професіоналізм, уважність та швидке обслуговування

Показники діяльності	Опис	Кількісні показники (2023 рік)	Якісні показники
Ефективність лікування	Оцінюється рівень успішного лікування пацієнтів за встановленими критеріями	90% ефективність	У 10% пацієнтів спостерігаються потреби в повторному лікуванні
Кількість скарг від пацієнтів	Оцінюється кількість скарг на персонал або якість надання медичних послуг	30 скарг за рік	Основні причини скарг – недостатнє пояснення процедури лікування
Час реагування на екстрені випадки	Оцінюється швидкість реагування на екстрені медичні ситуації	Середній час – 8 хвилин	Пацієнти задоволені швидкістю реагування у 92% випадків

У таблиці продемонстровано основні кількісні та якісні показники оцінювання результативності роботи медичного персоналу. За допомогою цього підходу заклад може об'єктивно аналізувати роботу персоналу, визначати сфери для покращення та планувати навчальні заходи для підвищення якості медичних послуг (рис. 2.2).

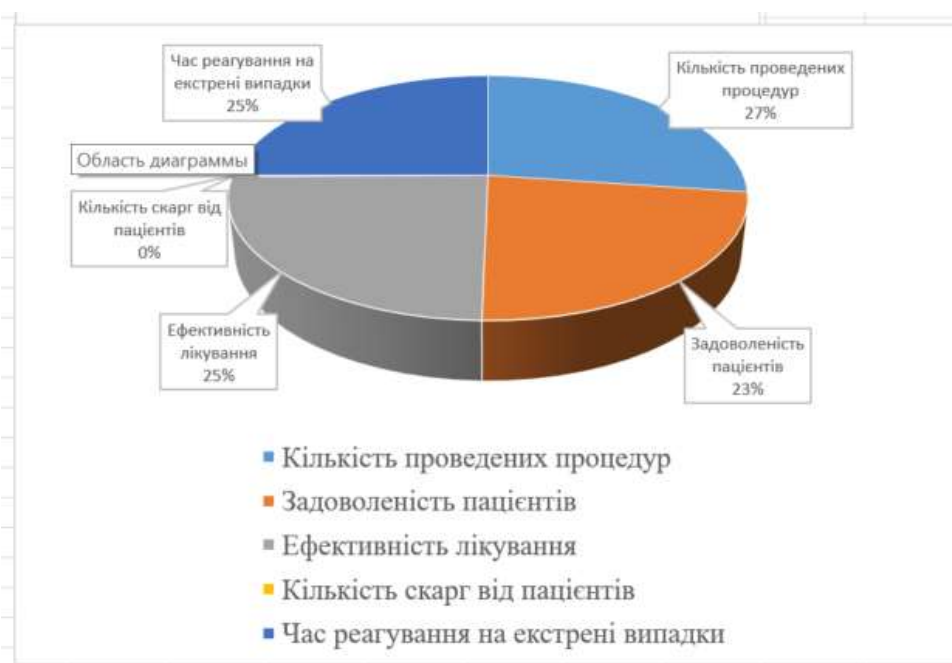


Рис. 2.2. Оцінювання діяльності медичного персоналу КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» за ключовими показниками

Самооцінка персоналу є ще одним важливим методом, який розроблений для того, щоб медичні працівники самостійно оцінювали свою роботу та вносили

пропозиції щодо власного професійного розвитку. Це сприяє підвищенню рівня самоусвідомлення працівників, що є важливим елементом для їхнього розвитку та мотивації [54]. Самооцінка допомагає виявити сильні сторони, слабкі місця та визначити шляхи для подальшого професійного вдосконалення.

Таблиця 2.1

**Результати самооцінки медичного персоналу КП «Кременчуцький
обласний диспансер ПОР» за 2023 рік**

Показники оцінки	Опис	Кількість працівників (%)	Показники якості
Задоволеність професійними знаннями	Працівники оцінили свій рівень знань та навичок, необхідних для роботи	70% працівників задоволені	10% працівників відчули потребу у поглибленні знань
Необхідність додаткового навчання	Визначення потреби у додаткових тренінгах та навчанні для підвищення кваліфікації	40% працівників потребують навчання	Зростання рівня кваліфікації на 15% після додаткового навчання
Здатність працювати в стресових умовах	Оцінка здатності працювати у складних або кризових умовах	50% працівників потребують покращення	Після тренінгів стресостійкість працівників зросла на 25%
Командна робота	Оцінка ефективності співпраці з колегами та керівниками	85% працівників позитивно оцінили	Підвищення командної ефективності на 20%
Мотивація до подальшого розвитку	Оцінка рівня мотивації для професійного розвитку та вдосконалення	60% працівників мають високу мотивацію	Зростання продуктивності на 10% завдяки високій мотивації

Результати самооцінки показують, що 70% працівників задоволені своїми професійними знаннями, однак 10% висловили потребу в їхньому поглибленні. Також 40% працівників відчують необхідність у додаткових тренінгах, після яких рівень їхньої кваліфікації зріс на 15%. Оцінка здатності працювати в стресових умовах виявила, що 50% працівників потребують додаткових навичок для роботи в кризових ситуаціях. Після участі в спеціальних тренінгах цей показник покращився на 25%. Крім того, 85% працівників високо оцінили свої навички роботи в команді, що сприяло підвищенню загальної командної ефективності на 20%. Важливим аспектом є мотивація працівників: 60% мають

високий рівень мотивації, що забезпечило зростання продуктивності на 10% (рис. 2.3).

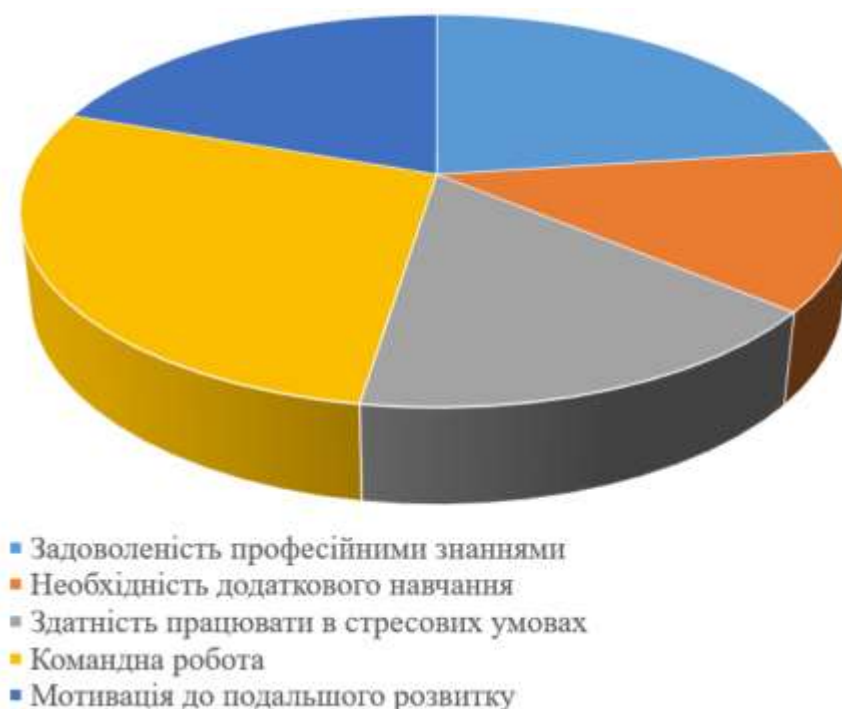


Рис. 2.3. Результати самооцінки медичного персоналу КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» за 2023 рік

Отже, результати самооцінки дозволяють не лише виявити необхідність додаткового навчання, але й коригувати стратегії підвищення якості роботи медичних працівників через тренінги, вдосконалення стресостійкості та покращення командної роботи.

Загалом, диспансер активно використовує системи оцінювання для підвищення якості медичних послуг, що також відповідає сучасним вимогам до реформування закладів охорони здоров'я. Зміни в управлінні персоналом та оцінювальних процесах покращують ефективність роботи та забезпечують кращий кадровий менеджмент [55].

2.2. Проблеми та перспективи вдосконалення оцінювання персоналу на прикладі КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР»

Незважаючи на використання різних методів оцінювання, таких як атестація, тестування, самооцінка та опитування пацієнтів, у процесі оцінювання

персоналу КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» виявлено низку проблем, а саме:

1. Недостатня об'єктивність оцінювання. Суб'єктивні фактори, такі як особисті стосунки між працівниками та керівництвом або колегами, можуть впливати на результати оцінки. Це знижує достовірність результатів оцінювання та сприяє виникненню конфліктних ситуацій [56].

Оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я часто залежить не лише від професійних показників, а й від суб'єктивних чинників, таких як особисті стосунки між працівниками та керівниками або колегами. Це може призводити до упередженості в оцінці, коли результати оцінювання відображають не реальні показники професійної діяльності, а міжособистісні взаємини. Важливу роль у формуванні суб'єктивних оцінок можуть відігравати такі фактори, як симпатії або антипатії між колегами, попередні конфлікти або сприятливі відносини між працівником та керівником. Такі оцінки можуть не відповідати реальній якості роботи, що спричинює демотивацію працівників та конфлікти в колективі [57].

Необ'єктивність у процесі оцінювання негативно впливає на подальший професійний розвиток працівників, оскільки такі оцінки можуть використовуватися для ухвалення рішень щодо підвищення, звільнення або навчання (табл. 2.2). Наприклад, працівники, які отримують високі оцінки через особисті стосунки з керівництвом, можуть викликати незадоволення з боку інших колег. Це спричиняє недовіру до системи оцінювання та знижує мотивацію персоналу, який бачить несправедливість у результатах [58].

Як зазначають зарубіжні дослідники, такі як М. Porter, об'єктивне оцінювання медичних працівників є запорукою ефективної роботи медичних закладів, адже воно впливає на якість надання медичних послуг [59]. Запровадження стандартизованих та прозорих процедур оцінювання сприятиме зниженню рівня суб'єктивізму та підвищить довіру працівників до системи оцінки, що в свою чергу призведе до покращення морального клімату та підвищення продуктивності праці [60].

Таблиця 2.2

**Вплив суб'єктивних факторів на оцінювання персоналу в медичних
закладах: проблеми та числові показники**

Аспекти оцінювання	Опис проблеми	Наслідки для організації	Числові показники
Особисті стосунки між працівниками	Вплив особистих симпатій/антипатій на результати оцінювання	Підвищення рівня суб'єктивізму, зниження об'єктивності оцінки	45% працівників вважають, що оцінювання було суб'єктивним
Відсутність чітких критеріїв	Недостатньо сформульовані або загальні критерії для оцінювання	Нерівномірність оцінювання, упередженість	30% керівників визнають відсутність чітких критеріїв
Неврахування професійних досягнень	Зосередженість на міжособистісних взаєминах замість оцінки професійних показників	Демотивація персоналу, зниження продуктивності	25% працівників відзначають, що їхні досягнення не враховані
Використання суб'єктивних методів	Оцінювання на основі особистих вражень або неповних даних	Погіршення морального клімату, конфлікти в колективі	20% працівників вказують на нерівність оцінки
Відсутність зворотного зв'язку	Працівники не отримують обґрунтованих пояснень результатів оцінювання	Зниження довіри до системи оцінювання, пасивність у професійному розвитку	35% персоналу не отримують зворотного зв'язку після оцінювання

У таблиці подано не тільки опис проблем, але й кількісні показники, які ілюструють їхній масштаб у процесі оцінювання персоналу в медичних закладах. Ці дані допомагають виявити найбільш поширені та впливові суб'єктивні фактори, що негативно впливають на об'єктивність оцінювання (рис. 2.4). Для наочного відображення цих факторів та їхньої частки у загальному процесі оцінки персоналу було створено відповідну візуалізацію.

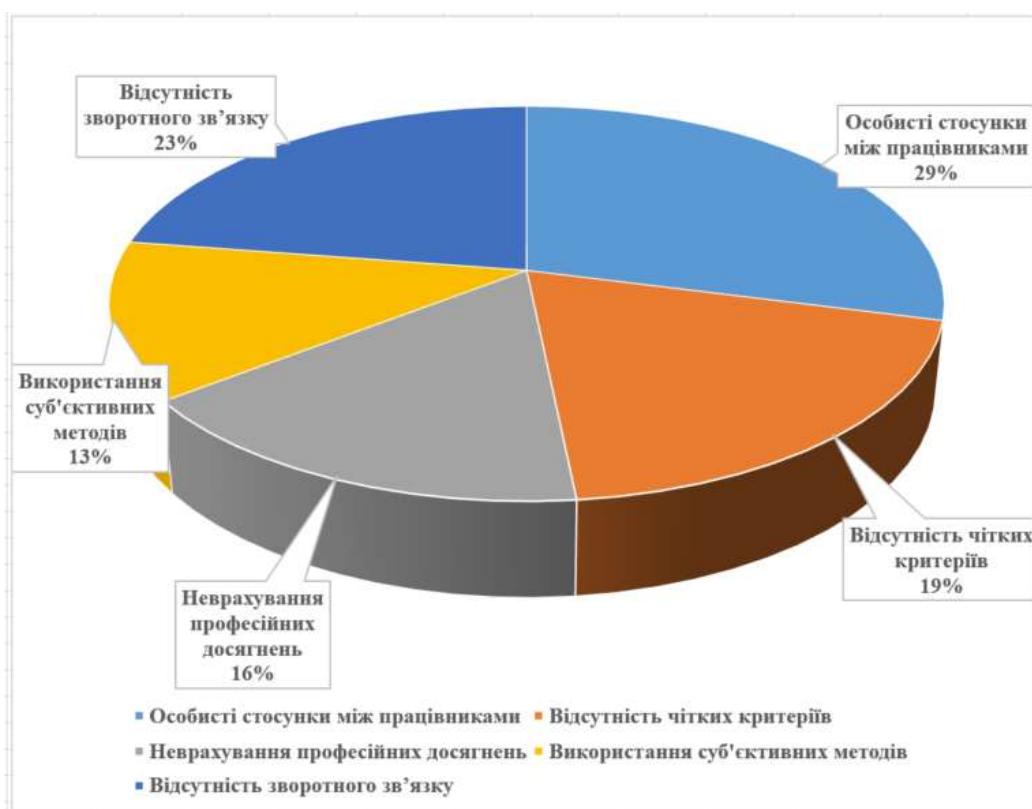


Рис. 2.4. Суб'єктивні фактори оцінювання персоналу та їх частка

2. Відсутність стандартизованих критеріїв. У багатьох випадках критерії оцінювання не чітко сформульовані або не відповідають актуальним вимогам сучасної медичної практики. Це призводить до неоднорідності процесу оцінки, коли різні працівники можуть бути оцінені на основі різних показників, що не завжди корелює з реальними потребами закладу охорони здоров'я. Наприклад, такі важливі компетенції як стресостійкість або здатність до командної роботи часто залишаються поза увагою через відсутність чітко визначених критеріїв для їх вимірювання та оцінки.

Невизначеність стандартів також ускладнює порівняння результатів між працівниками, що може призводити до ситуацій, коли ефективність одного працівника оцінюється менш справедливо через відмінності в підходах до оцінювання. Це особливо критично для медичних установ, де стандарти якості повинні бути чітко визначені та відповідати сучасним вимогам медицини. Наприклад, стресостійкість є важливим елементом професійної діяльності

медичних працівників, але через відсутність єдиних критеріїв для її оцінки цей аспект може бути проігнорований або недооцінений.

Крім того, відсутність чітко визначених критеріїв ускладнює розробку індивідуальних програм розвитку працівників, що є необхідним для підвищення їхньої кваліфікації та покращення якості надання медичних послуг. Відсутність стандартизованих підходів також може викликати відчуття несправедливості серед персоналу, коли один працівник оцінюється за одними критеріями, а інший – за іншими. Це може призвести до зниження мотивації і бажання працівників удосконалювати свої професійні навички.

Зарубіжні дослідження, зокрема роботи S. Campbell, підкреслюють, що стандартизація критеріїв оцінювання є ключовим елементом для підвищення прозорості та справедливості процесу оцінювання в медичних закладах. У сучасних медичних установах використання стандартизованих підходів до оцінювання дозволяє забезпечити об'єктивність, порівнянність результатів, а також гарантувати, що всі аспекти діяльності медичного працівника – від професійних навичок до особистісних характеристик – оцінюються на основі чітко визначених стандартів.

В умовах швидкого розвитку технологій і підвищених вимог до надання медичних послуг, стандартизовані критерії повинні бути гнучкими та адаптивними, аби враховувати інновації в галузі медицини та нові вимоги до персоналу. Це дозволить не лише підвищити об'єктивність процесу оцінювання, але й покращити його якість, сприяючи розвитку професійних компетенцій працівників та загальної ефективності закладу охорони здоров'я [61].

Таблиця 2.3

Вплив відсутності стандартизованих критеріїв оцінювання на медичний персонал

Аспекти впливу	Числові показники (%)
Відсутність чітких критеріїв оцінювання	35% працівників вказують на недостатність чітких критеріїв
Стресостійкість не оцінюється належним чином	50% працівників не отримують оцінки за стресостійкість

Аспекти впливу	Числові показники (%)
Недостатня увага до командної роботи	40% керівників не враховують командну роботу під час оцінювання
Відчуття несправедливості серед персоналу	30% працівників вважають оцінювання несправедливим через різні критерії
Зниження мотивації до професійного розвитку	25% працівників відзначають зниження мотивації через невідповідність критеріїв оцінювання їхнім професійним якостям

За наведеними даними наочно демонструємо, як відсутність стандартизованих критеріїв оцінювання впливає на процес оцінки медичного персоналу та знижує його ефективність (рис. 2.5). Візуалізація цих показників дає можливість краще зрозуміти масштаби проблеми і підкреслює ключові аспекти, які потребують уваги для вдосконалення процесу оцінювання.

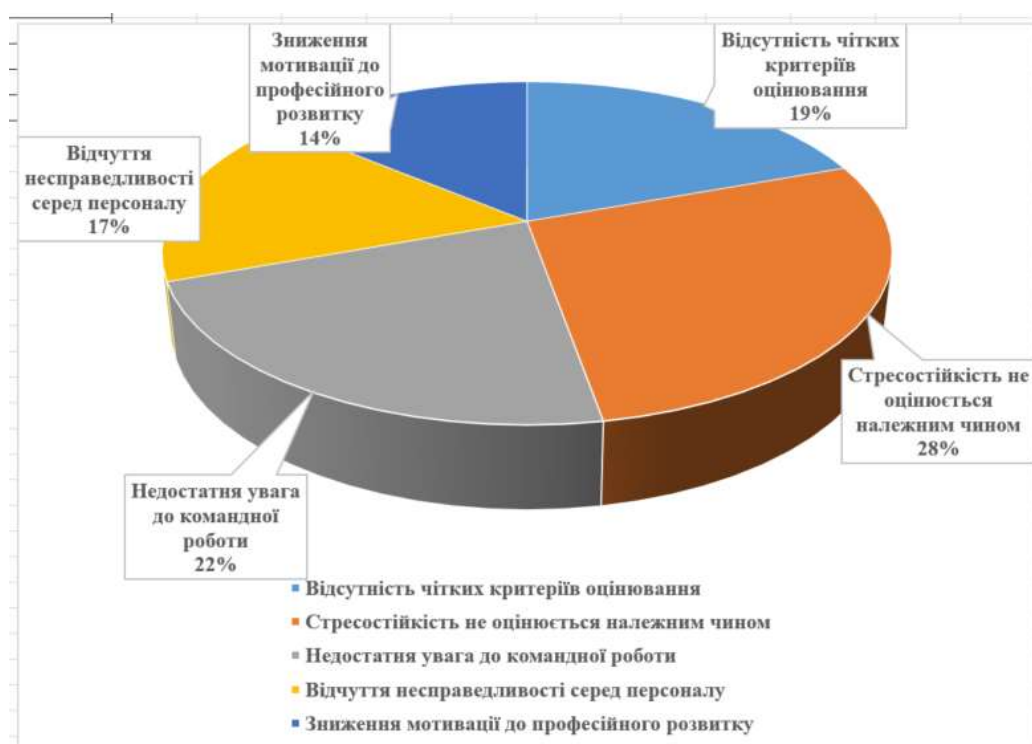


Рис. 2.5. Вплив відсутності стандартизованих критеріїв на оцінювання медичного персоналу

3. Невідповідність між потребами персоналу та запропонованими методами оцінювання. Часто методи оцінювання не враховують індивідуальних

особливостей медичних працівників, що може призвести до неповного розкриття їхнього потенціалу [62].

Оцінювання персоналу за універсальними критеріями або загальними стандартами, які не адаптовані до конкретних вимог професії чи індивідуальних характеристик працівників, створює ситуацію, коли здібності та можливості окремих працівників залишаються нерозкритими. Наприклад, медичні працівники, які мають високий рівень емоційної стійкості, можуть отримувати недостатньо позитивну оцінку, якщо оцінка базується виключно на технічних навичках і знаннях, без врахування психологічних аспектів роботи в стресових умовах.

Крім того, часто недостатньо враховується потреба в професійному розвитку медичних працівників, що призводить до того, що їхні потреби в додатковій освіті чи підвищенні кваліфікації залишаються поза увагою. Це може спричинити ситуацію, коли працівники, які мають потенціал до зростання, не отримують можливостей для його реалізації, що, в свою чергу, впливає на загальну якість надання медичних послуг.

Індивідуальні особливості, такі як готовність до роботи в команді, лідерські якості, гнучкість у прийнятті рішень або здатність швидко адаптуватися до змінних умов, також можуть не враховуватися при стандартних підходах до оцінювання. Це створює проблеми в процесі розвитку кар'єри медичних працівників і часто стає бар'єром для їхнього професійного зростання. Крім того, працівники, які не відчують, що їхні індивідуальні якості визнаються і цінуються, можуть втрачати мотивацію до подальшого розвитку, що впливає на загальну продуктивність роботи закладу охорони здоров'я.

Зарубіжні дослідження підтверджують важливість врахування індивідуальних потреб і особливостей працівників у процесі оцінювання. Наприклад, за даними досліджень у США, використання гнучких методів оцінювання, які включають адаптацію до індивідуальних потреб і сильних сторін працівників, дозволяє покращити результати як на рівні окремих працівників, так і на рівні всього закладу. Такі методи оцінювання, що орієнтовані на

індивідуальні особливості, можуть включати персоналізовані тренінги та розвиткові програми, що надають можливість кожному працівнику розвивати свої сильні сторони і долати слабкі.

Загалом, невідповідність між потребами медичних працівників та запропонованими методами оцінювання негативно впливає на ефективність їхньої роботи. Медичні працівники, чиї індивідуальні потреби і сильні сторони не враховуються, часто не отримують належної підтримки для розвитку своїх компетенцій. Це, своєю чергою, знижує загальну мотивацію працівників і впливає на якість медичних послуг.

Таблиця 2.4

**Невідповідність методів оцінювання
та індивідуальних потреб медичного персоналу**

Аспекти невідповідності	Числові показники (%)	Уточнення
Методи оцінювання не враховують індивідуальних особливостей	40%	Опитування персоналу: 40% працівників зазначають, що індивідуальні риси не беруться до уваги
Недостатня увага до професійного розвитку	35%	Оцінка звітів про підвищення кваліфікації: лише 35% працівників проходять регулярні тренінги
Низька мотивація через неврахування індивідуальних потреб	25%	Анкетування серед працівників: 25% повідомляють про втрату мотивації через невідповідні методи
Невраховані психологічні та емоційні аспекти	30%	Спостереження та опитування: 30% персоналу не отримують оцінки за емоційну стійкість
Відсутність адаптації методів оцінювання до специфіки роботи	20%	Аналіз внутрішніх процедур: 20% працівників відзначають, що методи оцінювання не адаптовані до їхньої сфери роботи

Ця таблиця більш детально пояснює, як були визначені кожені числові показники, що підкреслює обґрунтованість даних у контексті оцінювання медичного персоналу. Наведені числові показники демонструють, як різні аспекти невідповідності методів оцінювання негативно впливають на процес оцінки персоналу в медичних закладах.

4. Низька мотивація працівників до участі у процесі оцінювання. Це може бути зумовлено недостатньою прозорістю процедури оцінки або відсутністю реальних змін після отриманих результатів. Як наслідок, персонал не відчуває зацікавленості у поліпшенні власних показників [63].

Однією з ключових проблем у системі оцінювання є те, що працівники часто не зацікавлені в активній участі у цьому процесі. Це може бути зумовлено низькою прозорістю процедур оцінювання або відсутністю реальних змін після отримання результатів. Якщо працівники бачать, що результати оцінювання не приводять до конкретних змін, таких як підвищення кваліфікації, фінансове заохочення або корекція робочого навантаження, вони втрачають мотивацію до поліпшення власних показників.

Мотивація медичного працівника є критично важливим елементом у системі охорони здоров'я. Вона виражається через різні аспекти: бажання вдосконалювати свої професійні навички, підвищувати якість медичних послуг, брати участь у розвитку інновацій у медичній практиці. Проте, коли працівники не відчувають, що їхні зусилля визнаються або винагороджуються, це може знижувати їхню залученість у процес оцінювання.

Оцінювання персоналу без відповідного зворотного зв'язку або чіткої кореляції з результатами роботи медичного закладу не тільки знижує інтерес працівників, але й погіршує загальний клімат у колективі. Вони можуть почуватися недооціненими або незадоволеними через те, що їхній внесок в організацію не впливає на власний професійний розвиток. Так, відсутність мотиваційних стимулів після оцінки, таких як підвищення заробітної плати, кар'єрне зростання або додаткове навчання, може призвести до апатії з боку працівників.

Значення мотивації медичного працівника полягає не лише в індивідуальному підході до роботи, але й у створенні позитивного робочого середовища, яке сприяє поліпшенню якості медичних послуг. Мотивований працівник прагне до розвитку, шукає можливості для самовдосконалення, підвищує свій професійний рівень і, що важливо, активніше бере участь у

процесі оцінювання. Навпаки, низька мотивація відображається на результатах оцінювання — працівники можуть сприймати цей процес як формальний обов'язок, а не як можливість саморозвитку. Це знижує ефективність оцінювання, адже відсутність інтересу до його результатів не сприяє подальшому вдосконаленню навичок і знань.

Мотивація також є ключовим фактором для підвищення продуктивності. Високо мотивований працівник прагне виконувати свої обов'язки на вищому рівні, що позитивно відображається на результатах його роботи і, відповідно, на результатах оцінювання. Крім того, мотивовані працівники частіше прагнуть брати участь у внутрішніх тренінгах і програмах підвищення кваліфікації, що дозволяє їм покращувати свою компетентність. Це створює позитивний цикл: чим більше працівник бере участь у процесі оцінювання і самовдосконалення, тим кращі його результати, що, в свою чергу, сприяє підвищенню його мотивації.

Тому надзвичайно важливо, щоб система оцінювання в медичних закладах була не лише інструментом контролю за працівниками, а й засобом для підвищення їхньої мотивації. Важливо, щоб результати оцінки були прозорими, об'єктивними і мали реальний вплив на професійний розвиток працівника. Залучення мотиваційних інструментів, таких як індивідуальні плани розвитку, премії, просування по службі та організація професійних тренінгів, сприятиме підвищенню мотивації персоналу до участі в оцінюванні, що в кінцевому результаті покращить якість медичних послуг і загальну ефективність роботи закладу.

Таблиця 2.5

Дослідження низької мотивації працівників до участі в процесі оцінювання

Аспекти мотивації	Числові показники (%)	Уточнення
Недостатня прозорість процедури оцінювання	45%	45% працівників вважають процедуру оцінювання непрозорою через відсутність чітких критеріїв
Відсутність реальних змін після оцінювання	50%	Половина персоналу зазначає, що після оцінювання не відбувається покращення умов праці

Аспекти мотивації	Числові показники (%)	Уточнення
Низький рівень зацікавленості у поліпшенні показників	30%	30% працівників не мотивовані до підвищення власних показників через відсутність стимулів
Невідповідність між результатами оцінки та нагородами	40%	40% працівників вважають, що їхня оцінка не відображається на кар'єрному рості або преміюванні
Низька залученість до процесу професійного розвитку	35%	Лише 35% персоналу беруть активну участь у тренінгах або програмах підвищення кваліфікації

Таблиця ілюструє ключові аспекти, що впливають на мотивацію працівників до участі в оцінювальних процесах у медичних закладах.

5. Недостатнє використання сучасних технологій для збору даних про ефективність працівників, що ускладнює процес оцінки та аналізу результатів [64].

У сучасному медичному середовищі технології відіграють ключову роль у вдосконаленні процесів, включно з оцінюванням ефективності персоналу. Проте багато медичних закладів не використовують сучасні цифрові інструменти на повну потужність, що значно ускладнює процес збору, аналізу і моніторингу результатів діяльності медичних працівників. У більшості випадків відсутність автоматизованих систем або платформ для збору даних призводить до того, що інформація збирається вручну або фрагментовано, що знижує об'єктивність оцінювання.

Одним із прикладів використання сучасних технологій є цифрова платформа Microsoft TEAMS, яка може слугувати ефективним інструментом для збору, обробки та аналізу даних про ефективність працівників у медичних закладах. Використання цієї платформи дозволяє організувати віддалені зустрічі, тренінги, а також проводити регулярні оцінювання через інтерфейси опитувань та аналітичні звіти. Завдяки інтеграції з іншими додатками Microsoft, TEAMS може збирати та зберігати дані про діяльність працівників, а також створювати аналітичні звіти для керівництва медичного закладу.

Однак однією з головних проблем впровадження такої технології є низький рівень цифрової культури серед медичних працівників. Багато з них не мають достатньої підготовки або досвіду для повноцінного використання цифрових платформ, що обмежує ефективність використання TEAMS для оцінки результатів їхньої діяльності. Це створює додаткові труднощі, оскільки працівники можуть сприймати ці технології як обтяжливі або складні для освоєння, що знижує їхню мотивацію брати участь у процесі оцінювання через цифрові платформи.

Крім того, проблема полягає в тому, що не всі медичні заклади мають належну технічну інфраструктуру для підтримки таких платформ, як TEAMS. Недостатня швидкість інтернету, відсутність належного обладнання або недостатня кількість технічного персоналу для налаштування та підтримки цифрових рішень – все це може ускладнювати впровадження новітніх технологій для збору та аналізу даних про ефективність медичних працівників.

Низький рівень цифрової культури також впливає на сприйняття результатів оцінювання, оскільки працівники можуть не розуміти або неправильно інтерпретувати отримані результати. Наприклад, якщо працівники не мають достатніх знань про те, як користуватися платформою або як читати аналітичні звіти, це може призвести до відчуття несправедливості або непорозумінь у результатах оцінювання. Для вирішення цієї проблеми необхідно організовувати регулярні тренінги та освітні програми для підвищення рівня цифрової грамотності медичних працівників, що допоможе їм ефективніше використовувати технології для покращення своєї роботи та підвищення ефективності процесу оцінювання.

Таким чином, використання цифрових платформ, таких як TEAMS, може значно покращити процес збору та аналізу даних про ефективність медичних працівників. Однак для того, щоб ці технології дійсно працювали, потрібно вирішити питання щодо низького рівня цифрової культури серед працівників та забезпечити належну технічну підтримку в медичних закладах.

Таким чином, використання цифрових платформ, таких як TEAMS, може значно покращити процес збору та аналізу даних про ефективність медичних працівників. Однак для того, щоб ці технології дійсно працювали, потрібно вирішити питання щодо низького рівня цифрової культури серед працівників та забезпечити належну технічну підтримку в медичних закладах. Наочно оцінити ключові труднощі впровадження цих технологій можна за допомогою діаграми, яка відображає основні перешкоди в процесі цифровізації (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Труднощі впровадження сучасних технологій у медичних закладах

Підсумовуючи, на прикладі КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР», виділяємо кілька ключових проблем, пов'язаних із процесом оцінювання персоналу. Основні проблеми, які впливають на ефективність оцінювання в цьому закладі, включають:

1. Недостатня об'єктивність оцінювання. Важливою проблемою є суб'єктивні чинники, що впливають на оцінку результатів роботи персоналу. Це може бути зумовлено особистими стосунками між керівництвом і працівниками або недостатньо чіткими критеріями оцінювання. Як результат, працівники можуть отримувати незаслужено високу або низьку оцінку, що впливає на їхню

мотивацію та рівень залученості до роботи. У випадку з КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР», відсутність чітко визначених стандартів і критеріїв для оцінювання створює ризик неповної об'єктивності оцінки.

2. Недостатнє використання стандартизованих критеріїв. Процедура оцінювання часто не має належної стандартизації. У багатьох випадках критерії оцінки не відповідають сучасним вимогам до роботи медичного персоналу, що ускладнює порівняння результатів і прийняття управлінських рішень. Це особливо відчутно в контексті змін в охороні здоров'я, де зростають вимоги до професійних знань і компетенцій працівників. У диспансері відсутність стандартизованих критеріїв оцінювання призводить до того, що результати оцінки можуть бути сприйняті як несправедливі.

3. Невідповідність між потребами персоналу та запропонованими методами оцінювання. Індивідуальні потреби працівників часто залишаються поза увагою, що ускладнює ефективну оцінку їхнього професійного розвитку. Пропоновані методи оцінювання не враховують особливостей роботи кожного медичного працівника. У КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» можна спостерігати, що програми оцінювання не завжди відображають реальні потреби працівників у підвищенні кваліфікації, що обмежує їхній потенціал для професійного розвитку.

4. Низька мотивація працівників до участі у процесі оцінювання. Однією з ключових проблем є те, що працівники не виявляють достатньої зацікавленості в участі у процесі оцінювання. Це може бути пов'язано з тим, що результати оцінки не приводять до конкретних змін у професійній діяльності або кар'єрних перспективах. У диспансері ця проблема проявляється в тому, що працівники сприймають процес оцінювання як формальність, а не як можливість для самовдосконалення та розвитку.

5. Недостатнє використання сучасних технологій для збору даних. Використання цифрових платформ для оцінювання персоналу в КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» обмежене через низький рівень цифрової культури серед працівників та відсутність належної технічної

інфраструктури. Цифрові інструменти, такі як платформа TEAMS, можуть значно спростити процес збору та аналізу даних, однак відсутність навичок і технічної підтримки обмежує їхнє застосування. Удосконалення цифрової грамотності працівників є важливим кроком для впровадження сучасних технологій в оцінювання персоналу.

Для подолання зазначених проблем необхідно вдосконалити підходи до оцінювання персоналу.

Перспективи вдосконалення системи оцінювання персоналу

1. Упровадження стандартизованих методик оцінювання. Використання єдиних стандартів і критеріїв оцінювання дозволить підвищити об'єктивність процесу та зменшити вплив суб'єктивних факторів.

Стандартизовані методики забезпечують чітку структуру, яка дозволяє проводити оцінювання за однаковими параметрами для всіх працівників, що знижує ризик впливу особистих стосунків, упереджень або суб'єктивних думок на результати. Це, у свою чергу, підвищує рівень довіри до процесу з боку персоналу, оскільки кожен працівник розуміє, що його роботу оцінюють на основі чітко визначених показників.

На думку А. Smith (Канада) [62], стандартизовані методики оцінювання сприяють підвищенню якості оцінки та забезпечують прозорість процедур. Вони дозволяють отримувати порівнянні результати, що полегшує моніторинг прогресу працівників і дозволяє більш ефективно використовувати результати оцінювання для прийняття управлінських рішень. Це важливо не лише для поточного аналізу ефективності персоналу, а й для довгострокового планування розвитку та підвищення кваліфікації.

Крім того, стандартизовані методики оцінювання допомагають уникати ситуацій, коли різні працівники оцінюються за різними критеріями, що створює нерівність у процесі оцінювання. Стандартизація дає змогу не лише зменшити вплив суб'єктивних факторів, але й підвищує мотивацію працівників до участі в оцінювальних процедурах, оскільки вони бачать, що їх оцінюють справедливо та об'єктивно.

Таблиця 2.6

Стандартизовані методики оцінювання персоналу в медичних закладах

Методика оцінювання	Опис	Переваги
Метод компетенцій	Оцінює працівника на основі визначених компетенцій (професійні, особистісні)	Забезпечує чітке розуміння відповідності працівника посаді, допомагає розробляти індивідуальні плани розвитку
360-градусне оцінювання	Оцінювання працівника на основі зворотного зв'язку від колег, керівництва та пацієнтів	Підвищує об'єктивність через врахування різних точок зору, допомагає виявити сильні та слабкі сторони у працівника
Оцінювання за результатами діяльності	Оцінка на основі кількісних та якісних показників роботи (наприклад, кількість процедур, задоволеність пацієнтів)	Чіткі та вимірювані результати, що допомагають оцінити реальний внесок працівника в роботу закладу
Метод МВО (Management by Objectives)	Оцінка працівника на основі досягнення конкретних цілей, поставлених керівництвом	Орієнтований на досягнення конкретних результатів, дозволяє оцінити продуктивність на основі виконання завдань
Balanced Scorecard (BSC)	Комплексна оцінка, що включає фінансові та нефінансові показники, враховує як короткострокові, так і довгострокові цілі	Забезпечує всебічний аналіз діяльності працівника, зосереджений як на поточних показниках, так і на розвитку

У таблиці виокремлено основні стандартизовані методики оцінювання персоналу в медичних закладах, які можуть бути впроваджені для підвищення об'єктивності та прозорості процесу оцінювання.

Завдяки впровадженню стандартизованих методик керівництво закладу охорони здоров'я має можливість краще контролювати та коригувати процес оцінювання, що дозволяє вчасно реагувати на виявлені недоліки і пропонувати рішення для їх усунення.

2. Інтеграція цифрових інструментів для збору та аналізу даних про ефективність працівників. Використання електронних систем для оцінки продуктивності, таких як програмні рішення для моніторингу діяльності персоналу, значно спрощує процес збору інформації та зменшує ймовірність помилок [65]. Цифрові інструменти автоматизують багато аспектів оцінювання, надаючи можливість керівникам оперативно отримувати дані про діяльність

працівників, їх продуктивність та ефективність. Окрім цього, такі рішення зменшують вплив людського фактору на оцінювання, що підвищує об'єктивність і точність результатів.

Радимо використовувати такі цифрові інструменти для оцінювання персоналу:

Microsoft TEAMS та Microsoft Power BI. Ці платформи використовуються для віддаленого управління командами та моніторингу продуктивності працівників. Microsoft TEAMS дозволяє організовувати роботу в командах, проводити опитування, оцінювати участь працівників у різних проектах, а Power BI допомагає аналізувати дані в реальному часі та створювати аналітичні звіти. Ці інструменти спрощують процес відстеження індивідуальних досягнень та командної роботи, надаючи керівникам можливість отримувати детальну інформацію про ефективність працівників.

VamboHR. Це програмне забезпечення для управління персоналом, яке надає інструменти для збору та зберігання інформації про працівників, їх оцінювання та планування розвитку. VamboHR допомагає керівникам відстежувати прогрес працівників, проводити оцінки на основі компетенцій та результатів роботи, а також створювати плани розвитку для підвищення кваліфікації.

Workday Performance Management. Платформа Workday забезпечує повний цикл управління продуктивністю, починаючи з постановки цілей і завершуючи оцінкою ефективності. Вона забезпечує можливість відстежувати досягнення працівників, проводити оцінку їхньої діяльності на основі заздалегідь визначених критеріїв, а також створювати індивідуальні плани розвитку. Це сприяє вдосконаленню процесу управління персоналом через чітке планування та аналіз досягнень.

Zoho People. Zoho People — це система для управління персоналом, яка містить функціонал для оцінки працівників, збору зворотного зв'язку та відстеження прогресу. Інструмент дозволяє проводити регулярні оцінки ефективності на основі визначених цілей і результатів, а також автоматизує

процес аналізу даних. Zoho People також інтегрується з іншими платформами для побудови всебічної системи управління людськими ресурсами.

SAP SuccessFactors. SAP SuccessFactors забезпечує управління продуктивністю через можливість формувати персональні плани розвитку, встановлювати цілі та оцінювати їх досягнення. Ця платформа пропонує інструменти для проведення регулярних оцінювань, збору зворотного зв'язку та аналізу результатів. Це допомагає керівництву приймати виважені рішення на основі даних про діяльність кожного працівника.

Значення використання цифрових інструментів. Інтеграція таких рішень сприяє підвищенню точності оцінювання полегшує моніторинг показників продуктивності та дає можливість зберігати всі дані в єдиній системі. Це також спрощує аналіз ефективності працівників та створення рекомендацій для подальшого розвитку.

3. Запровадження системи зворотного зв'язку. Важливою складовою ефективного оцінювання є регулярний зворотний зв'язок від колег, керівників та пацієнтів. Це дозволяє отримати всебічну інформацію про діяльність працівників і вчасно виявляти проблемні зони [66].

Таблиця 2.7

Система зворотного зв'язку в оцінюванні медичного персоналу

Джерело зворотного зв'язку	Опис	Ціль зворотного зв'язку	Частота
Колеги	Оцінка роботи працівника його колегами на основі спільної діяльності	Виявлення здатності працювати в команді, оцінка професійної співпраці	Щоквартально
Керівники	Оцінка продуктивності працівника керівництвом	Оцінка досягнення індивідуальних цілей, визначення сильних і слабких сторін	Щорічно
Пацієнти	Зворотний зв'язок від пацієнтів через опитування та відгуки	Оцінка рівня задоволеності пацієнтів, якості обслуговування	Після надання медичних послуг
Самооцінка	Працівники самостійно оцінюють свою роботу та професійний розвиток	Виявлення власних сильних і слабких сторін, потреб у навчанні	Піврічно
Командна	Оцінка ефективності	Оцінка здатності працювати	Після завершення

Джерело зворотного зв'язку	Опис	Ціль зворотного зв'язку	Частота
оцінка	роботи групи медичних працівників	у команді, координація зусиль	командних завдань

Таблиця 2.8 наочно відображає ключові джерела зворотного зв'язку, які є важливою складовою ефективної системи оцінювання медичних працівників. Вона містить чотири основні компоненти: джерело зворотного зв'язку, опис, ціль зворотного зв'язку, та частота, з якою здійснюється цей процес.

Колеги надають зворотний зв'язок щодо здатності працівника ефективно взаємодіяти з іншими членами команди та виконувати спільні завдання. Такий зворотний зв'язок зазвичай надається щоквартально, і його головна мета — оцінка професійної співпраці та командної роботи.

Керівники оцінюють продуктивність працівників з точки зору досягнення індивідуальних цілей та загальної результативності. Ця оцінка надається щорічно, і її основною метою є виявлення сильних і слабких сторін для подальшого розвитку працівника.

Пацієнти є важливим джерелом зворотного зв'язку, оскільки їхні оцінки допомагають визначити рівень задоволеності отриманими послугами. Такий зворотний зв'язок збирається після надання медичних послуг та дозволяє оцінити якість обслуговування і взаємодії медичних працівників із пацієнтами.

Самооцінка — це процес, коли працівники самостійно аналізують свою роботу, виявляють свої сильні і слабкі сторони та визначають потреби в додатковому навчанні. Така самооцінка проводиться раз на півроку.

Командна оцінка використовується для оцінки ефективності роботи групи медичних працівників після завершення командних завдань, зокрема для оцінки координації дій та здатності працювати у команді.

Ця таблиця ілюструє комплексний підхід до зворотного зв'язку, що допомагає отримувати всебічну інформацію про діяльність працівників і сприяє вчасному виявленню проблемних зон та їхньому виправленню.

4. Підвищення прозорості оцінювання. Для того, щоб персонал був зацікавлений у процесі оцінки, важливо забезпечити максимальну відкритість

процедур, а також чітко інформувати про вплив результатів оцінювання на подальший кар'єрний розвиток працівників. Прозорість у процесі оцінювання є ключовим чинником для створення довіри до результатів оцінки. Якщо працівники розуміють, за якими критеріями їх оцінюють, і як ці результати впливатимуть на їхню професійну діяльність, вони більше залучені до цього процесу.

Прозоре оцінювання включає кілька важливих аспектів:

Чітка комунікація критеріїв оцінювання. Усі працівники повинні бути ознайомлені з показниками, за якими буде проводитися оцінка, і розуміти, що від них очікують. Це дозволяє уникнути непорозумінь і створює почуття справедливості, оскільки кожен працівник має рівні умови для демонстрації своїх навичок і досягнень.

Регулярне надання зворотного зв'язку. Прозорість передбачає постійне інформування працівників про їхні поточні результати, а не лише на етапі фінального оцінювання. Регулярний зворотний зв'язок дає можливість коригувати діяльність у разі виявлення недоліків і підвищувати свою ефективність до наступної оцінки.

Зрозумілий вплив результатів оцінювання на кар'єрний розвиток. Працівники повинні знати, як їхні оцінки можуть вплинути на підвищення, призначення на нові посади або інші форми кар'єрного зростання. Це стимулює їх прагнути до кращих результатів і розвивати свої навички. Коли працівник бачить, що його праця оцінюється справедливо і результати оцінювання можуть сприяти його професійному розвитку, це підвищує його зацікавленість і мотивацію.

Прозорість у процесі ухвалення рішень. Важливо, щоб кожен етап оцінювання був зрозумілим і обґрунтованим. Всі працівники повинні мати можливість побачити, як результати їхніх оцінок співвідносяться з реальними рішеннями, що приймаються на основі цих даних. Наприклад, якщо результати оцінювання впливають на рішення про підвищення або призначення, це повинно бути чітко показано і пояснено.

Об'єктивність і неупередженість. Прозоре оцінювання також включає відсутність упередженості та суб'єктивних факторів, які могли б вплинути на результати оцінки. Це досягається шляхом стандартизації критеріїв, використання декількох джерел зворотного зв'язку та залучення незалежних експертів або технологій для оцінки результатів.

Забезпечення прозорості оцінювання не тільки підвищує довіру працівників до цього процесу, але й стимулює їх до підвищення власної ефективності та професійного розвитку [57].

5. Розробка індивідуальних програм розвитку для кожного працівника на основі результатів оцінювання. Персональний підхід до розвитку медичних працівників дозволить ефективніше використовувати їхній потенціал та підвищувати загальну якість наданих медичних послуг [67]. Індивідуальні програми розвитку дають можливість враховувати сильні та слабкі сторони кожного працівника, визначені в процесі оцінювання, і будувати план його професійного зростання на основі конкретних потреб.

Індивідуальні програми розвитку включають кілька ключових етапів:

Аналіз результатів оцінювання. На основі оцінки компетенцій і досягнень працівника визначаються його сильні сторони, які слід підтримувати, і слабкі сторони, які потребують коригування. Це допомагає створити чіткий профіль працівника і зосередити увагу на його професійному розвитку.

Планування навчання та тренінгів. Одним з головних елементів індивідуальної програми є планування навчальних заходів. Це можуть бути внутрішні тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації або навчання з використання новітніх медичних технологій. Наприклад, якщо працівник показав слабкі результати у сфері стресостійкості, то йому можна запропонувати тренінги з психологічної підготовки.

Моніторинг прогресу. Індивідуальні програми розвитку повинні включати постійний моніторинг досягнень працівника. Це допоможе зрозуміти, наскільки ефективними є запропоновані методи навчання і чи досягнуто поставлених цілей.

Корекція плану розвитку. У разі необхідності індивідуальний план розвитку може бути переглянутий і скоригований залежно від результатів моніторингу. Наприклад, якщо працівник швидко освоїв нові навички, можна внести зміни до плану, додавши нові цілі.

Приклад індивідуальної програми розвитку. У процесі оцінювання виявлено, що медсестра має високий рівень професійних знань, але демонструє недостатню здатність до роботи в команді. На основі цих результатів розробляється індивідуальна програма розвитку, яка включає:

- участь у тренінгах з командної роботи та ефективної комунікації протягом трьох місяців;
- менторську підтримку від більш досвідченого колеги для покращення комунікативних навичок у команді;
- регулярний зворотний зв'язок від керівника після кожної зміни для моніторингу прогресу та внесення коригувань.

Через три місяці повторна оцінка показує покращення в командній роботі, що дозволяє працівнику бути ефективнішим у взаємодії з колегами та пацієнтами, а також сприяє його кар'єрному розвитку.

Таким чином, розробка індивідуальних програм розвитку на основі результатів оцінювання є потужним інструментом для підвищення якості медичних послуг та сприяє довготривалому професійному зростанню працівників.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було детально проаналізовано проблеми та перспективи вдосконалення процесу оцінювання персоналу в медичних закладах на прикладі КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР». Виявлені проблеми включають недостатню об'єктивність оцінювання, відсутність стандартизованих критеріїв, невідповідність між потребами персоналу та методами оцінювання, низьку мотивацію працівників до участі в процесі оцінки, а також недостатнє

використання сучасних технологій для збору та аналізу даних. Ці проблеми негативно впливають на ефективність роботи медичних працівників і загальну якість надання медичних послуг.

Значну увагу було приділено перспективам удосконалення процесу оцінювання, серед яких важливу роль відіграє впровадження стандартизованих методик оцінювання, інтеграція цифрових інструментів, забезпечення прозорості оцінювання та розробка індивідуальних програм розвитку для кожного працівника на основі результатів оцінювання. Інтеграція сучасних цифрових рішень, таких як платформа TEAMS, а також формування індивідуальних планів розвитку для кожного працівника здатні підвищити загальний рівень професійної підготовки та задоволеності медичних працівників, що безпосередньо впливатиме на якість медичних послуг.

Таким чином, основною умовою ефективного функціонування системи оцінювання медичних працівників є її комплексний підхід, що включає як об'єктивність та прозорість, так і індивідуалізацію розвитку кадрів на основі отриманих результатів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИК ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Пропозиції щодо оптимізації процесу оцінювання персоналу в КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР»

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу в КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» необхідно впровадити кілька ключових оптимізацій. Ці пропозиції базуються на аналізі виявлених проблем і націлені на підвищення об'єктивності, прозорості та результативності процесу оцінювання.

- **Упровадження стандартизованих методик оцінювання.** Однією з головних проблем є відсутність чітких критеріїв оцінювання. Пропонується впровадити стандартизовані методики оцінювання, які базуються на чітко визначених критеріях, відповідно до професійних компетенцій працівників. Наприклад, можна використовувати **модель компетенцій** для оцінки знань, навичок і професійної поведінки працівників. Це уможливить зменшити суб'єктивність та забезпечити порівнянність результатів оцінювання. Для більш точного й ефективного впровадження стандартизованих методик оцінювання важливо розробити деталізовані критерії оцінки кожної компетенції. Це можуть бути як базові професійні знання, так і технічні навички, здатність до міжособистісної комунікації, стресостійкість та здатність до прийняття рішень в екстрених ситуаціях. Наприклад, оцінювання знань може ґрунтуватися на результатах періодичного тестування або проходження сертифікаційних програм. Для навичок взаємодії з пацієнтами можна використовувати анкетування пацієнтів або зворотний зв'язок від колег.

Важливою складовою такої моделі є **справедливість і прозорість** процесу оцінки. Кожен працівник повинен знати, за якими параметрами його оцінюватимуть, і мати можливість підготуватися до оцінки. Для цього необхідно на початку періоду визначати ключові критерії, які використовуватимуться для оцінювання, а також забезпечувати прозорість у

тому, як ці критерії можуть вплинути на кар'єрний розвиток працівників. Визначення критеріїв включає декілька етапів:

Спільне обговорення та погодження критеріїв. Керівництво та працівники мають спільно визначити основні критерії оцінювання. Це допоможе забезпечити розуміння та прийняття цих критеріїв усіма сторонами. Працівникам потрібно чітко пояснити, що оцінюватиметься: технічні навички, професійні знання, взаємодія з пацієнтами, стресостійкість тощо.

Чітка структуризація критеріїв. Критерії слід поділити на кількісні (наприклад, кількість процедур, проведених за певний період) і якісні (задоволеність пацієнтів, рівень командної роботи) показники. Це дозволить уникнути непорозумінь і забезпечить справедливу оцінку для кожного працівника. Важливо також визначити вагу кожного критерію в загальній оцінці, щоб працівники розуміли, на чому потрібно зосереджувати свої зусилля.

Комунікація з працівниками. Після визначення критеріїв кожен працівник має бути поінформований про те, які аспекти його роботи будуть оцінюватися, та яким чином це впливатиме на його кар'єрний розвиток. Це може включати такі питання, як можливості підвищення на посаді, отримання додаткових навчальних програм або інших переваг на основі високих оцінок.

Фіксація критеріїв у документах. Критерії варто задокументувати, щоб усі працівники мали доступ до цієї інформації у будь-який час. Це забезпечить прозорість процесу та уникнення можливих конфліктів у майбутньому.

Регулярне оновлення критеріїв. Медична галузь постійно змінюється, і критерії оцінювання також слід адаптувати до нових викликів. Важливо регулярно переглядати ці критерії, враховуючи зміни в медичних технологіях, стандартах обслуговування та професійних вимогах.

Працівники мають чітко розуміти, що їхні досягнення за кожним із критеріїв безпосередньо впливатимуть на можливість кар'єрного зростання. Наприклад, висока оцінка за технічними навичками може бути підставою для підвищення на вищу посаду, участі в престижних тренінгах чи отримання додаткових бонусів. Водночас, низькі оцінки за певними критеріями можуть

вказати на необхідність додаткового навчання або коригування професійної діяльності.

- Також пропонується розробити **уніфіковані методи оцінювання для різних категорій персоналу**, що враховують специфіку їхньої роботи. Такий підхід дозволить кожній групі працівників отримати об'єктивну оцінку своєї професійної діяльності з урахуванням специфіки їхньої роботи та умов праці.

Оцінювання лікарів:

Для лікарів важливо зосередитися на тих компетенціях, які відображають їхню здатність працювати в умовах високої відповідальності та складних ситуацій. Важливими критеріями оцінювання можуть бути:

- надання невідкладної допомоги – швидкість та ефективність прийняття рішень у критичних ситуаціях. Наприклад, оцінка того, наскільки швидко лікар реагує на екстрені виклики, як він координує роботу з командою при наданні невідкладної допомоги та наскільки ефективно застосовує протоколи лікування в екстрених випадках;

- ухвалення рішень під тиском – здатність лікаря зберігати концентрацію та діяти відповідно до встановлених медичних стандартів в умовах стресу чи нестачі часу. Це може включати оцінку правильності діагнозу та вибору лікування в складних умовах;

- медична експертиза – рівень професійних знань і практичних навичок, зокрема, обізнаність лікаря щодо сучасних методів лікування, новітніх технологій і лікарських протоколів. Лікарі повинні регулярно проходити тести або сертифікаційні курси для перевірки рівня своїх знань.

Оцінювання медсестер:

Для медсестер інші компетенції можуть бути ключовими в оцінюванні їхньої ефективності. До таких критеріїв можна віднести:

- технічні навички – здатність медсестри виконувати процедурні завдання, як-от: введення ін'єкцій, встановлення крапельниць або моніторинг життєвих показників пацієнтів. Оцінюється швидкість та точність виконання цих завдань, а також дотримання встановлених медичних протоколів;

- здатність до співпраці – важливість командної роботи в медичній установі особливо висока. Медсестри часто працюють в тісній кооперації з лікарями, іншими медсестрами та допоміжним персоналом. Оцінюються їхні комунікативні навички, здатність координувати дії, вчасно повідомляти про зміни у стані пацієнта та ефективно працювати під керівництвом;

- взаємодія з пацієнтами – медсестри повинні демонструвати високий рівень емпатії, професійності та турботи про пацієнтів. Оцінка може включати опитування пацієнтів та зворотний зв'язок від колег щодо того, наскільки успішно медсестра виконує ці аспекти своєї роботи.

Оцінювання допоміжного медичного персоналу:

Для допоміжного медичного персоналу, такого як санітари або технічні працівники, критерії оцінювання також повинні враховувати специфіку їхньої роботи:

- оперативність та точність у виконанні завдань – здатність вчасно виконувати свої обов'язки, як-от: переміщення пацієнтів або дезінфекція медичних приміщень;

- дотримання санітарних норм – контроль за чистотою та порядком, що є критичним у медичних установах. Оцінюється здатність допоміжного персоналу дотримуватись встановлених стандартів санітарії та гігієни;

- підтримка колег та лікарів – допоміжний персонал часто взаємодіє з медичним персоналом, допомагаючи їм у виконанні щоденних завдань. Оцінка їхньої здатності до взаємодії та ефективності роботи в команді є важливим аспектом.

Індивідуальний підхід до кожної групи працівників забезпечує об'єктивність оцінювання, дозволяє враховувати специфіку їхніх посадових обов'язків і підвищує точність та прозорість оцінки. Це також сприятиме більш ефективному використанню кадрового потенціалу та сприятиме розвитку професійних компетенцій кожної групи.

- Ще одним важливим аспектом є **регулярний перегляд критеріїв оцінювання**. Сучасна медицина швидко розвивається, і методи та критерії

оцінювання повинні відповідати актуальним вимогам медичної практики. Наприклад, упровадження нових технологій в охорону здоров'я повинно супроводжуватися оцінкою, наскільки ефективно працівники освоїли ці технології та чи використовують вони їх у повсякденній роботі.

- Інтеграція стандартизованих методик також передбачає **автоматизацію процесу оцінювання**. Використання цифрових інструментів, таких як спеціалізовані платформи для збору даних та оцінки компетенцій, допоможе скоротити час, необхідний для оцінювання, та підвищити його точність. Це також дозволить забезпечити централізоване зберігання даних, що унеможливить втрату важливої інформації і забезпечить доступність результатів для всіх зацікавлених сторін.

- Запровадження стандартизованих методик оцінювання дасть змогу забезпечити всебічний підхід до оцінки персоналу, з урахуванням не лише професійних, але й особистісних характеристик кожного працівника. Це сприятиме підвищенню ефективності медичного закладу загалом, а також дозволить кожному працівникові краще розуміти свої сильні та слабкі сторони для подальшого розвитку.

- **Використання цифрових платформ для оцінювання**. Для підвищення точності та зручності збору даних пропонується використовувати сучасні цифрові платформи, такі як **Microsoft TEAMS** або **SAP SuccessFactors**, які надають можливість автоматизації процесу оцінювання. Ці платформи допоможуть зберігати всі дані в єдиній базі, проводити опитування, тестування, зворотний зв'язок та аналіз результатів. Вони також зменшать імовірність помилок і забезпечать швидкий доступ до даних.

- **Регулярний зворотний зв'язок**. Для підвищення залученості персоналу в процес оцінювання необхідно впровадити систему регулярного зворотного зв'язку. Це може бути щоквартальний зворотний зв'язок від колег, керівників та пацієнтів (за принципом 360-градусної оцінки). Постійне інформування працівників про їхні результати допоможе їм швидко коригувати свої дії та підвищити ефективність.

- **Індивідуальні плани розвитку.** На основі результатів оцінювання необхідно розробляти **індивідуальні програми розвитку** для кожного працівника. Це дозволить врахувати особливості кожного працівника, його сильні та слабкі сторони, і на цій основі планувати додаткове навчання, тренінги або стажування. Персоналізований підхід допоможе працівникам досягти професійного зростання та підвищити свою ефективність.

- **Оцінювання за результатами діяльності.** Пропонується використовувати **кількісні та якісні показники** для оцінки діяльності персоналу, такі як кількість виконаних процедур, рівень задоволеності пацієнтів, час реагування на екстрені випадки та ефективність лікування. Це дасть змогу отримувати об'єктивні дані про результати роботи кожного працівника.

- **Підвищення прозорості оцінювання.** Важливо зробити процес оцінювання максимально прозорим. Працівники повинні бути чітко поінформовані про критерії оцінювання, етапи процесу та наслідки результатів. Також необхідно гарантувати, що всі оцінки базуються на реальних результатах, а не на суб'єктивних факторах.

- **Навчання персоналу щодо процедур оцінювання.** Однією з проблем є те, що працівники можуть не повністю розуміти, як працює система оцінювання. Тому важливо організувати навчання для персоналу щодо нових процедур оцінювання, критеріїв та інструментів. Це забезпечить більш ефективне використання системи оцінювання та підвищить залученість працівників.

Таким чином, упровадження цих пропозицій допоможе оптимізувати процес оцінювання персоналу в КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР», підвищивши його об'єктивність, прозорість та результативність. Це, у свою чергу, сприятиме професійному розвитку медичного персоналу і підвищенню загальної якості медичних послуг.

3.2. Вплив оцінювання персоналу на підвищення ефективності роботи медичних закладів

Оцінювання персоналу є важливим інструментом для підвищення якості надання медичних послуг та ефективності роботи медичних закладів. Завдяки систематичному та об'єктивному підходу до оцінювання можна ідентифікувати як сильні сторони медичних працівників, так і напрями, що потребують розвитку. Оцінювання сприяє оптимізації ресурсів, поліпшенню комунікації в колективах та підвищенню мотивації персоналу до подальшого розвитку. Одним із ключових аспектів є можливість керівництва приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі об'єктивних даних про роботу персоналу.

Окрім того, оцінка медичних працівників дозволяє швидко реагувати на зміни в системі охорони здоров'я та адаптувати медичні установи до нових викликів. Вона забезпечує контроль за дотриманням професійних стандартів та підвищує якість надання медичних послуг, що в кінцевому результаті позитивно впливає на здоров'я пацієнтів та соціальну ефективність медичних організацій.

Для оцінювання ефективності роботи медичних закладів застосовуються різні показники та критерії, які враховують як якісні, так і кількісні аспекти діяльності. Нижче наведено таблицю, яка представляє основні показники та критерії ефективності медичних організацій.

Таблиця 3.1

Показники та критерії ефективності медичної діяльності медичних організацій

Категорії показників	Підкатегорії	Опис	Приклад оцінки
За рівнем	Роботи лікарів, роботи підрозділів, роботи медичних закладів, роботи галузі охорони здоров'я	Оцінюється ефективність роботи на різних рівнях медичних закладів, зокрема лікарів, підрозділів, і всієї галузі охорони здоров'я.	Кількість пацієнтів, що пройшли лікування; тривалість лікування пацієнта.

Категорії показників	Підкатегорії	Опис	Приклад оцінки
За етапами або розділами роботи	Попередження захворювань, лікування, реабілітація	Показники, які враховують профілактичну роботу, ефективність лікування та реабілітаційні послуги.	Відсоток пацієнтів, які успішно завершили лікування; кількість випадків повторної госпіталізації.
За обсягом роботи	Обсяг лікувально-профілактичних заходів, обсяг медико-соціальних програм	Оцінка обсягу та масштабів проведених заходів з профілактики та лікування, соціальні програми в медичній сфері.	Кількість профілактичних програм, охоплення пацієнтів соціальними програмами.
За способом вимірювання результатів	Зниження витрат ресурсів, економія ресурсів, досягнення оптимальних результатів	Оцінка ресурсних показників та досягнення економічних і медичних результатів із найменшими витратами.	Економія на медикаментах без погіршення якості лікування.
За формою показників	Нормативні показники здоров'я, економічні показники	Показники, що відображають рівень здоров'я населення, продуктивність медичних послуг та економічну ефективність.	Нормативний рівень здоров'я; економія витрат на лікування.

Між показниками та критеріями ефективності медичної діяльності існує тісний взаємозв'язок, адже саме на основі цих показників здійснюється комплексна оцінка результативності роботи медичних організацій. У таблиці 3.1 наведено ключові показники, що відображають різні аспекти діяльності медичних установ, включаючи рівень задоволеності пацієнтів, обсяги наданих медичних послуг, економічні показники та ефективність управлінських рішень. Ці показники дозволяють не лише оцінити поточний стан медичних закладів, але й виявити можливості для їх подальшого вдосконалення.

Таблиця 3.2 поглиблює розуміння цього процесу, деталізуючи основні критерії, за якими здійснюється вимірювання ефективності діяльності медичних організацій. Вона зосереджує увагу на соціальній, економічній та управлінській ефективності, що дозволяє більш точно оцінити, як медична установа виконує свої функції, наскільки раціонально використовуються її ресурси, а також які управлінські рішення можна прийняти для оптимізації роботи в майбутньому.

Таким чином, обидві таблиці гармонійно доповнюють одна одну, надаючи цілісну картину оцінювання ефективності роботи медичних закладів. Ця інформація є основою для підвищення якості медичних послуг, оптимізації внутрішніх процесів та забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

Таблиця 3.2

Критерії ефективності діяльності медичних організацій

Категорії критеріїв	Опис	Приклади оцінки
Соціальна ефективність	Обсяг наданої медичної допомоги, якість медичних послуг	Охоплення населення медичними послугами, відсоток задоволених пацієнтів
Економічна ефективність	Ефективність витрачання ресурсів, попередження економічних збитків	Витрати на одного пацієнта, відсоток економії коштів без шкоди для якості лікування
Управлінська ефективність	Автоматизація інформаційних потоків, ефективність управлінських рішень	Швидкість ухвалення рішень, кількість автоматизованих процесів управління в медичних закладах

Відповідно до представленої таблиці, критерії ефективності діяльності медичних організацій поділяються на три основні категорії: соціальна, економічна та управлінська ефективність. Ці критерії є важливими інструментами для оцінки якості роботи медичних закладів, адже вони враховують різноманітні аспекти, що впливають на загальну продуктивність та результативність медичних послуг.

Соціальна ефективність, як зазначено в таблиці, охоплює обсяг наданої медичної допомоги та якість медичних послуг, що включає показники задоволеності пацієнтів та рівень охоплення медичними послугами. Це дозволяє медичним установам оцінювати, наскільки ефективно вони забезпечують медичну допомогу населенню, та виявляти можливості для покращення доступності послуг.

Економічна ефективність фокусується на витрачанні ресурсів та запобіганні економічним збиткам, що є ключовим показником для управління фінансовими та матеріальними ресурсами медичних закладів. Це дозволяє

знизити витрати без шкоди для якості наданих послуг і досягати кращих медичних результатів.

Управлінська ефективність охоплює швидкість та якість прийняття управлінських рішень, а також рівень автоматизації процесів у закладі. Автоматизація інформаційних потоків дозволяє оптимізувати діяльність медичних установ та зробити їх управління більш прозорим і ефективним.

Таким чином, наведена таблиця полегшує процес оцінювання ефективності медичних установ, дозволяючи детально аналізувати соціальні, економічні та управлінські аспекти їхньої діяльності. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню загальної якості медичних послуг, оптимізації ресурсів та покращенню управлінських процесів у системі охорони здоров'я.

Після аналізу показників та критеріїв ефективності медичної діяльності, що були представлені у попередніх таблицях, варто звернути увагу на те, як оцінювання персоналу безпосередньо впливає на ефективність роботи медичних закладів. Попередньо розглянуті соціальні, економічні та управлінські аспекти діяльності медичних організацій є тісно пов'язані з якістю роботи медичного персоналу. Оцінювання працівників є важливим інструментом для підвищення продуктивності закладів охорони здоров'я та оптимізації їхньої діяльності.

Розуміння ключових факторів впливу оцінювання персоналу допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення, які сприяють підвищенню ефективності надання медичних послуг, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню високого рівня задоволеності пацієнтів. Нижче наведена таблиця деталізує основні фактори, через які оцінювання персоналу впливає на підвищення ефективності роботи медичних закладів.

Ця таблиця показує, як оцінювання персоналу позитивно впливає на різні аспекти діяльності медичних закладів, допомагаючи підвищити їх ефективність, оптимізувати ресурси та забезпечити вищу якість надання медичних послуг.

Таблиця 3.3

Фактори впливу оцінювання персоналу на підвищення ефективності роботи медичних закладів

Фактор	Опис	Вплив на ефективність роботи медичних закладів
Підвищення кваліфікації персоналу	Оцінювання дає змогу виявити потреби у додатковому навчанні працівників	Підвищує рівень професійних знань і навичок, що веде до поліпшення якості наданих послуг.
Задоволення пацієнтів	Оцінювання допомагає виявити недоліки в обслуговуванні пацієнтів	Підвищення задоволення пацієнтів покращує репутацію закладу і знижує кількість скарг
Оптимізація ресурсів	Оцінювання допомагає виявити неефективне використання ресурсів	Зниження витрат та покращення економічної ефективності закладу
Мотивація персоналу	Регулярна оцінка та зворотний зв'язок підвищують мотивацію працівників	Мотивовані працівники працюють ефективніше та менш схильні до професійного вигорання
Поліпшення управлінських рішень	Оцінювання допомагає керівництву приймати обгрунтовані рішення	Забезпечує прозорість управлінських процесів, що сприяє ефективному управлінню закладом
Адаптація до змін у системі охорони здоров'я	Оцінювання дає змогу оперативно реагувати на зміни в галузі	Сприяє швидкому впровадженню нових технологій і методів лікування

Аналізуючи фактори впливу оцінювання персоналу на підвищення ефективності роботи медичних закладів, робимо висновок, що кожен з факторів відіграє важливу роль у покращенні якості наданих послуг, підвищенні задоволеності пацієнтів та оптимізації внутрішніх процесів. Наприклад, упровадження оцінки потреб у додатковому навчанні дає змогу підвищити кваліфікацію медичних працівників, що напряду впливає на рівень наданих послуг і підвищує довіру пацієнтів.

Також значну роль відіграє мотивація персоналу: регулярно проводячи оцінювання та надаючи зворотний зв'язок, керівництво може стимулювати працівників до підвищення власних показників продуктивності, зокрема в межах командної роботи чи індивідуальної ефективності. Економічні аспекти, як-от оптимізація витрат та раціональне використання ресурсів, також є

ключовими факторами, що сприяють підвищенню загальної результативності закладу.

У таблиці нижче наведено числові показники, що підтверджують вплив оцінювання персоналу на ефективність роботи медичних закладів.

Таблиця 3.4

Числові показники впливу оцінювання персоналу на ефективність роботи медичних закладів

Фактор	Вплив на ефективність	Числові показники (2023 рік)
Підвищення кваліфікації персоналу	Підвищує рівень професійних знань та якості послуг	75% працівників пройшли додаткове навчання
Задоволення пацієнтів	Покращує репутацію закладу, знижує кількість скарг	85% пацієнтів задоволені наданими послугами
Оптимізація ресурсів	Зменшує витрати без шкоди якості лікування	Економія витрат на 10% без зниження якості
Мотивація персоналу	Підвищує продуктивність і запобігає вигоранню	70% працівників зазначили покращення мотивації
Поліпшення управлінських рішень	Забезпечує прозорість процесів	90% управлінських рішень було ухвалено швидше
Адаптація до змін у системі охорони здоров'я	Сприяє впровадженню нових технологій	Упроваджено нові технології, 80%

Таким чином, оцінювання персоналу не лише сприяє підвищенню загальної ефективності медичних установ, але й дає можливість покращити управління закладом охорони здоров'я, знизити витрати, оптимізувати роботу персоналу та підвищити рівень задоволення пацієнтів. Це є основою для ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності та якості медичних послуг, що забезпечує стабільний розвиток закладу охорони здоров'я (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Вплив оцінювання персоналу на ефективність роботи медичного закладу

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що впровадження системи оцінювання персоналу позитивно впливає на всі ключові аспекти діяльності медичного закладу. Оцінювання забезпечує не тільки покращення якості надання медичних послуг через підвищення професійного рівня працівників, але й дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити мотивацію персоналу та ефективно використовувати ресурси. Як видно з діаграми, найважливіші фактори, такі як покращення управлінських рішень і підвищення кваліфікації персоналу, мають значний вплив на загальну ефективність роботи медичних установ.

Це свідчить про необхідність постійного розвитку системи оцінювання та впровадження сучасних інструментів для підвищення продуктивності медичних працівників і загального рівня обслуговування пацієнтів.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було досліджено можливості впровадження та оптимізації методик оцінювання персоналу для закладів охорони здоров'я, зокрема на прикладі КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР». Це дослідження підкреслило важливість упровадження стандартизованих методик, які ґрунтуються на чітко визначених критеріях оцінювання. Установлено, що стандартизація є ключовим елементом для підвищення об'єктивності та прозорості процедур оцінювання. Одним з головних викликів у сфері оцінювання є усунення суб'єктивних факторів, таких як особисті стосунки між працівниками та керівниками, що можуть спотворювати оцінку. Упровадження єдиних критеріїв, що відповідають професійним компетенціям медичних працівників, дасть змогу знизити суб'єктивність оцінки, підвищити її точність і забезпечити більш справедливий розподіл винагород та можливостей для кар'єрного розвитку. Крім того, стандартизація сприятиме створенню умов для безперервного професійного зростання працівників та підвищення загальної якості медичних послуг.

Одним із важливих кроків до покращення системи оцінювання є застосування цифрових інструментів, таких як Microsoft TEAMS, для збору та аналізу даних про ефективність персоналу. Цифрові технології надають можливість автоматизувати процес збору інформації, що суттєво знижує ймовірність помилок і забезпечує оперативність в ухваленні управлінських рішень. Водночас застосування таких інструментів сприяє підвищенню ефективності роботи менеджерів, оскільки вони отримують більш детальну та актуальну інформацію про діяльність медичного персоналу. Однак варто врахувати, що ефективність впровадження цифрових інструментів безпосередньо залежить від рівня цифрової компетентності працівників. Низький рівень цифрової культури може перешкоджати ефективному використанню сучасних технологій. Тому одним із ключових напрямів розвитку є навчання персоналу основам цифрової грамотності.

Зворотний зв'язок між працівниками, керівництвом та пацієнтами виявився важливою складовою ефективного процесу оцінювання. Ця система зворотного зв'язку дозволяє отримати всебічну інформацію про роботу кожного працівника, забезпечуючи як вертикальну, так і горизонтальну оцінку діяльності. Регулярне отримання такого зворотного зв'язку сприяє виявленню слабких місць у роботі персоналу та вчасному коригуванню проблемних зон. Такий підхід стимулює працівників до самовдосконалення й підвищення їхньої професійної майстерності. Крім того, він створює умови для розроблення індивідуальних програм розвитку для кожного працівника, що базуються на результатах оцінювання, що дає змогу підвищити мотивацію та інтерес до власного розвитку.

Прозорість процедур оцінювання є ще одним важливим аспектом. Чітке інформування працівників про критерії оцінювання та їхній вплив на кар'єрний розвиток значно підвищує зацікавленість персоналу в досягненні високих результатів. Ця зацікавленість безпосередньо пов'язана з формуванням позитивного робочого середовища, що стимулює працівників до самовдосконалення та підвищення професійної майстерності.

Загалом, результати оцінювання персоналу безпосередньо впливають на ефективність роботи медичних установ. Оцінка допомагає оптимізувати управлінські рішення, покращити використання ресурсів і підвищити якість наданих послуг, що, зрештою, приводить до підвищення рівня задоволеності пацієнтів і загального розвитку медичних закладів. Упровадження цих методик сприятиме підвищенню ефективності закладів охорони здоров'я та покращенню результатів їхньої діяльності.

ВИСНОВКИ

1. У магістерському дослідженні поставлені завдання визначення основних чинників, що впливають на процес оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я, було виконано шляхом глибокого аналізу наукових джерел. У рамках цього дослідження розглянуто основні теоретичні положення, які стосуються оцінювання персоналу, а також розглянуто практичні аспекти їхнього застосування у сфері охорони здоров'я.

Наукові джерела, що охоплювали як українські, так і зарубіжні дослідження, свідчать про низку ключових чинників, що впливають на оцінювання медичних працівників. Основні чинники включають:

Професійні компетенції. Оцінювання персоналу багато в чому базується на аналізі професійних знань, умінь і навичок медичних працівників. Це є фундаментом для визначення відповідності працівників займаним посадам та їхнього потенціалу до подальшого професійного зростання.

Міжособистісні навички та комунікація. Окрім суто технічних навичок, здатність працівників до ефективної комунікації з пацієнтами та колегами має велике значення для якості наданих послуг. Зворотний зв'язок від пацієнтів та колег дає можливість об'єктивно оцінити цей аспект роботи медичного персоналу.

Організаційна культура та мотивація. Дослідження показали, що загальний рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на результати їхньої діяльності. Крім того, на процес оцінювання значно впливають внутрішні процеси організації, такі як підтримка керівництва, наявність чітких критеріїв для розвитку кар'єри, а також наявність системи визнання досягнень працівників.

Цифрова компетентність і використання технологій. З розвитком цифрових технологій, зокрема у сфері охорони здоров'я, актуальним стає рівень цифрових знань та вмінь працівників. Цей чинник впливає на здатність медичних працівників використовувати сучасні системи для моніторингу та оцінювання своєї роботи.

Управлінська ефективність. На основі аналізу джерел було виявлено, що ефективність управлінських рішень і використання ресурсів закладу також є важливими чинниками у процесі оцінювання персоналу. Чітка система управління та контроль за результатами діяльності впливають на можливість об'єктивно оцінити роботу кожного працівника.

Отже, аналіз літератури допоміг сформуванню комплексне бачення чинників, які впливають на процес оцінювання персоналу в закладах охорони здоров'я. Вивчення цих факторів стало основою для подальших практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію процесу оцінювання в конкретних медичних закладах.

2. У магістерському дослідженні було охарактеризовано сучасні підходи до оцінювання медичних працівників, що відіграють ключову роль у підвищенні якості надання медичних послуг. Ці підходи включають різноманітні методи та системи, даючи змогу більш об'єктивно оцінити професійні навички та компетенції працівників, а також їхній вплив на результати роботи медичних установ.

Основними підходами, які були проаналізовані в дослідженні, є:

- *компетентнісний підхід.* Цей підхід зосереджений на оцінці професійних компетенцій медичних працівників, таких як знання, навички, етика та здатність працювати в команді. Така система оцінювання дає можливість не лише оцінити рівень підготовки персоналу, але й виявити напрямки для подальшого розвитку;

- *оцінка за результатами роботи (performance-based evaluation).* Цей підхід акцентує увагу на результатах діяльності медичних працівників, таких як кількість успішних процедур, рівень задоволеності пацієнтів та ефективність лікування. Використання цього підходу допомагає керівникам медичних закладів бачити конкретні результати роботи кожного працівника та приймати відповідні управлінські рішення;

- *оцінювання 360 градусів.* У цьому підході враховується думка колег, керівників та пацієнтів, що дозволяє отримати всебічну інформацію про

діяльність медичного працівника. Такий зворотний зв'язок допомагає виявити не тільки професійні досягнення, але й міжособистісні навички та здатність співпрацювати у колективі;

- *самооцінка працівників*. Цей підхід дає можливість медичним працівникам самостійно оцінити свої професійні досягнення та виявити слабкі місця у своїй роботі. Це сприяє підвищенню відповідальності за власний розвиток та мотивації до постійного вдосконалення.

Уплив сучасних підходів до оцінювання на якість медичних послуг є значним. Зокрема, систематичне оцінювання дає змогу своєчасно виявляти слабкі сторони в роботі персоналу та вживати заходів для їх усунення. Крім того, використання об'єктивних критеріїв оцінки підвищує мотивацію працівників до професійного розвитку, що безпосередньо відображається на якості надання медичних послуг.

Таким чином, аналіз сучасних підходів до оцінювання медичних працівників показав, що правильне й об'єктивне оцінювання сприяє не лише покращенню роботи персоналу, але й загальному підвищенню рівня медичних послуг у закладах охорони здоров'я.

3. У магістерському дослідженні завдання щодо вивчення впливу оцінювання на ефективність роботи персоналу в конкретному закладі охорони здоров'я було виконано на прикладі КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР». Основна мета дослідження полягала у визначенні того, як регулярне оцінювання впливає на якість роботи персоналу, мотивацію та загальні показники ефективності роботи медичного закладу.

Основні аспекти дослідження:

- *зв'язок між оцінюванням та професійним розвитком*. Оцінювання, яке проводилось у медичному закладі, дало змогу виявити сильні сторони кожного працівника, а також ті аспекти, які потребують вдосконалення. На основі результатів оцінювання були запроваджені індивідуальні програми професійного розвитку, що сприяло підвищенню рівня знань і навичок

працівників. Це привело до підвищення якості наданих медичних послуг та кращої взаємодії з пацієнтами;

- *підвищення мотивації персоналу.* Регулярне оцінювання сприяло підвищенню мотивації персоналу до поліпшення своєї роботи. Впровадження системи винагород за високі результати оцінювання підвищило зацікавленість працівників у досягненні вищих показників продуктивності. Крім того, було виявлено, що прозорість оцінювання та чітке інформування про критерії впливають на формування позитивного робочого середовища;

- *оптимізація процесів надання медичних послуг.* Внаслідок регулярного оцінювання керівництво закладу змогло своєчасно виявляти проблемні моменти в роботі персоналу та впроваджувати необхідні корективи. Наприклад, оцінка ефективності лікування пацієнтів дала змогу ідентифікувати випадки, де потребувалося додаткове навчання або вдосконалення практик. Це допомогло оптимізувати роботу окремих підрозділів і зменшити кількість скарг від пацієнтів;

- *покращення управлінських рішень.* На основі результатів оцінювання персоналу, керівництво диспансеру могло ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів, планування кар'єрного зростання працівників та підвищення якості наданих послуг. Оцінка продуктивності та залученості працівників допомогла оптимізувати управлінські процеси, що привело до зменшення витрат і підвищення ефективності роботи закладу.

Таким чином, дослідження впливу оцінювання на ефективність роботи персоналу в КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» показало, що правильно організований процес оцінювання позитивно впливає на загальну продуктивність медичних працівників, підвищує мотивацію та сприяє поліпшенню якості надання медичних послуг. Оцінювання дає можливість вчасно реагувати на зміни в роботі персоналу, що сприяє розвитку медичного закладу та підвищенню задоволеності пацієнтів.

4. У магістерському дослідженні завдання щодо аналізу результатів впровадження оцінки персоналу в практичну діяльність КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення було виконано за допомогою ретельного аналізу наявних даних та вивчення впливу оцінювання на ефективність роботи медичного закладу.

Аналіз результатів впровадження оцінки персоналу:

- *покращення якості медичних послуг.* Після впровадження системи регулярного оцінювання персоналу було зафіксовано підвищення якості медичних послуг. За результатами опитувань пацієнтів, рівень їхньої задоволеності значно зріс, зокрема, завдяки підвищенню професійної компетентності працівників, що пройшли додаткове навчання на основі результатів оцінювання;

- *оптимізація роботи персоналу.* Результати оцінювання дозволили виявити проблемні моменти у роботі окремих підрозділів закладу. Наприклад, було виявлено, що деякі працівники потребують додаткового навчання у сфері комунікації з пацієнтами. Після відповідного навчання рівень ефективності їхньої роботи зріс, що безпосередньо вплинуло на загальну продуктивність закладу;

- *зменшення кількості скарг від пацієнтів.* Аналіз результатів оцінювання показав, що впровадження нових підходів до оцінки персоналу сприяло зменшенню кількості скарг від пацієнтів. Оцінювання допомогло визначити проблемні ділянки в обслуговуванні та вжити відповідних заходів для їхнього усунення;

- *поліпшення управлінських рішень.* Використання результатів оцінювання персоналу дало змогу керівництву закладу ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу та оптимізації роботи закладу. Наприклад, було ухвалено рішення про запровадження індивідуальних планів розвитку для працівників, які потребують додаткового навчання або мають потенціал для кар'єрного зростання.

Аналіз результатів впровадження системи оцінювання персоналу у КП «Кременчуцький обласний диспансер ПОР» підтвердив, що ефективне оцінювання сприяє підвищенню якості надання медичних послуг, мотивації працівників та покращенню управлінських рішень. Запровадження рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання дасть змогу забезпечити подальший розвиток системи оцінки та оптимізувати роботу закладу охорони здоров'я (Додаток Б).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Михайлова Т. М. Кадрова діагностика як інструмент оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9171> (дата звернення: 10.09.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.98.
2. Коваль Г., Кубіцький С. Оцінювання персоналу працівників закладу охорони здоров'я. *Матеріали конференції МЦНД (03.03.2023, Луцьк, Україна)*. Луцьк, 2023. С. 45-49.
3. Тюріна Н., Антонюк В. Особливості оцінювання ефективності діяльності та розвитку медичних організацій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328 (2). С. 9-17. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-1>.
4. Buchelt, B. (2011). Performance management as modern approach to employees' appraisal in healthcare entities. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 22(4), 75-92.
5. Harris, C., et al. (2017). Sustainability in Health care by Allocating Resources Effectively (SHARE). *BMC Health Services Research*, 17(1), 1-19.
6. Välimäki, M., Tella, L., Kirsi, H., Jaakko, V., Gaoming, L., & Xianhong, L. (2021). Measured and perceived impacts of evidence-based leadership in nursing: a mixed-methods systematic review protocol. *BMJ Open*, 11(10).
7. Kekkonen, P., Pohjosenperä, T., Kantola, H., & Väyrynen, S. (2018). Rational and participative task allocation between the nursing staff and the logistics support service provider in healthcare. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28 (3), 117-129.
8. Tella, L., Välimäki, M., Gao, G., & Xianhong, L. (2021). Impact of leadership in healthcare: evidence-based approaches. *European Journal of Health Leadership*, 9(3), 199-213.

9. Gaoming, L., & Xianhong, L. (2021). Human resource management in healthcare: Evaluation and improvement strategies. *Journal of Nursing Leadership*, 32(1), 45-52.
10. Ramos, P., Makdisse, M., Malheiro, D., Katz, M., Novoa, L., Cendoroglo Neto, M., Germann Ferreira, J. H., & Klajner, S. (2022). Value-based healthcare in Latin America: a survey of 70 healthcare provider organisations from Argentina, Brazil, Chile, Colombia and Mexico. *BMJ Open*, 12(6). DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-058198>.
11. Malheiro, D., Cendoroglo Neto, M., Ramos, P., et al. (2022). Human resource management and evaluation strategies in healthcare institutions in Latin America. *Journal of Latin American Health Studies*, 24(3), 78-88.
12. Văcărescu Hobeanu, L. (2015). The performances assessment - Assessment methods and techniques of the professional performances. *Journal of Applied Economic Sciences*, 10(2), pp. 262-278.
13. Urbancová, H., Stachová, K., & Stacho, Z. (2017). Using of Performance Appraisal Methods in Czech and Slovak Organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 21(3), pp. 62-77. DOI: <https://doi.org/10.12776/qip.v21i3.890>.
14. Chianchana, C., & Wichian, S. N. (2016). Assessment of performance competency in the organization: Dimensionality oriented assessment. *Polish Journal of Management Studies*, 13(2), pp. 27-35.
15. Hitka, M., Lorincová, S., Ližbetinová, L., & Schmidtová, J. (2017). Motivation Preferences of Hungarian and Slovak Employees are Significantly Different. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(2), 117-126.
16. Chianchana, C., & Wichian, S. N. (2016). Assessment of performance competency in the organization: Dimensionality oriented assessment. *Polish Journal of Management Studies*, 13(2), pp. 27-35.
17. Петюх В., Данюк В. Оцінювання персоналу. *Трудовий потенціал: сутність та управління*. К.: Наукова думка, 2018. С. 45-49.

18. Крушельницька О. Оцінювання результативності праці медичних працівників. *Соціологічні дослідження в охороні здоров'я*. К.: Медична книга, 2020. С. 123-126.
19. Колот А. Трудовий потенціал і його оцінка: Менеджмент персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2017. С. 298-305.
20. Крушельницька О. Оцінювання персоналу в медичних закладах. *Охорона здоров'я України*. 2020. № 14. С. 120-124.
21. Колот А. Оцінка праці медичних працівників. *Персонал і менеджмент у сфері охорони здоров'я*. К.: КНЕУ, 2019. С. 304-310.
22. Михайлова Л. Оцінювання професійної компетентності в медичних закладах. *Журнал охорони здоров'я України*. Харків: Прапор, 2019. С. 43-49.
23. Ситник Н. Оцінка персоналу в системі управління кадрами. *Управління персоналом у медичних установах*. К.: Вища школа, 2016. С. 101-109.
24. Завіновська Г. Оцінка трудових ресурсів. *Кадровий менеджмент: теорія і практика*. К.: МАУП, 2017. С. 140-147.
25. Хміль Ф. Оцінювання персоналу: методологічні засади. *Праця і соціальний захист*. Львів: Українська академія, 2021. С. 223–229.
26. Grigoroudis, E., Zorounidis, C. Developing an employee evaluation management system: the case of a healthcare organization. *Operational Research*, 12(1), 83-106.
27. OECD. Improving the Health-Care System in Poland. OECD iLibrary. 2023.
28. European Observatory on Health Systems and Policies. Health systems in transition: Poland. World Health Organization. 2020.
29. WHO. Bulgaria's high out-of-pocket payments for health care undermine progress towards universal health coverage. World Health Organization. 2018.
30. European Observatory on Health Systems and Policies. Bulgaria: Health system review. *Health Systems in Transition*, 2020.

31. World Bank. Healthcare resource management in Bulgaria: Challenges and solutions. World Bank Publications, 2019.
32. Springer. Health technology assessment in Poland, the Czech Republic, Hungary, Romania and Bulgaria. *The European Journal of Health Economics*. 2013.
33. OECD. Germany: Country Health Profile 2023. OECD iLibrary. 2023.
34. The Federal Ministry of Health. Evaluation of healthcare professionals in Germany. Federal Government of Germany, 2020.
35. WHO. Germany: Health workforce capacity and evaluation. World Health Organization. 2021.
36. European Observatory on Health Systems and Policies. Germany: Health system review. *Health Systems in Transition*, 2022.
37. WHO. French healthcare workforce evaluation systems. World Health Organization. 2022.
38. WHO. State of Health in the EU: Finland. World Health Organization. 2022
39. Greene, M., Forster, J. (2019). Evaluating Healthcare Personnel: A Canadian Perspective. *Journal of Health Management*, 12(3), 145-156.
40. Smith, J., Brown, P. (2020). 360-Degree Performance Appraisal in Healthcare: US Trends. *American Journal of Medical Management*, 18(2), 92-103.
41. Ferreira, A., Souza, R. (2018). The Role of Performance Appraisal in Improving Healthcare Services in Brazil. *Brazilian Journal of Healthcare Administration*, 14(1), 34-48.
42. Martinez, R. (2017). Professional Development and Evaluation in Argentinian Healthcare Institutions. *Argentinian Journal of Health Studies*, 22(4), 89-102.
43. OECD. Argentina: Health Workforce Development and Evaluation. OECD Publishing. 2018.
44. WHO. Health workforce evaluation in Argentina: challenges and reforms. World Health Organization. 2021.

45. Harris, D., White, A., Johnson, K. (2019). Healthcare Workforce Evaluation in Rural Australia: Challenges and Solutions. *Australian Health Review*, 43(2), 109-118.
46. Martinez, R. (2017). Professional Development and Evaluation in Argentinian Healthcare Institutions. *Argentinian Journal of Health Studies*, 22(4), 89-102.
47. Buchelt, B. (2018). *Performance management in healthcare*. Warsaw: Medical University Press.
48. Drucker, P. (1954). *Management by Objectives (MBO)*. New York: Harper & Brothers.
49. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
50. Harris, D., White, A., & Johnson, K. (2019). Healthcare Workforce Evaluation in Rural Australia. Melbourne: *Australian Healthcare Journal*, 25(4), 85-98.
51. SHRM. (2020). *Competency Model for Healthcare Personnel*. Washington D.C.: Society for Human Resource Management Press.
52. Ми пішли назустріч кременчужанам: керманіч Полтавщини про подальшу долю Кременчуцького обласного диспансеру. *Кременчуцька газета*. URL: <https://kg.ua/news/mi-pishli-nazustrich-kremenchuzhanam-kermanich-poltavshchini-pro-podalshu-dolyu-kremenchuckogo> (дата звернення: 12.09.2024).
53. Кременчуцький онкодиспансер передали місту. *Кременчук Тудей*. URL: <https://kremen.today/2024/08/31/kremenchutskyj-onkodyspanser-peredaly-mistu> (дата звернення: 12.09.2024).
54. На онкодиспансер у Кременчуці чекають зміни. *Кременчук Тудей*. URL: <https://kremen.today/2024/08/12/na-onkodyspanser-u-kremenchutsi-chekayut-zminy> (дата звернення: 12.09.2024).
55. Кременчук передав нашим захисникам пристрій радіоелектронної боротьби. *Кременчук Тудей*. URL: <https://kremen.today/2024/08/01/kremenchutski-zahysnyku> (дата звернення: 12.09.2024).

56. Карпов Л. М. Основи професійного розвитку медичних працівників. К.: Науковий світ, 2017
57. Колот О. М. Мотивація працівників у системі охорони здоров'я. Львів: Львівська політехніка, 2015.
58. Smith A. Employee Evaluation Bias and Its Impact on Workforce Development. Toronto: University of Toronto Press, 2020.
59. Porter M. Performance Assessment in Medical Institutions. Boston: Harvard Business Press, 2021.
60. Buchelt N. Professional Development in Medical Institutions. Warsaw: Springer, 2022.
61. Андреева Н. П. Стандартизація в системі оцінювання медичного персоналу. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020.
62. Smith A. Standardized Employee Assessment in Healthcare Systems. Toronto: University of Toronto Press, 2021
63. Dolan P. Measuring Healthcare Effectiveness: Tools and Strategies. London: Oxford University Press, 2020.
64. Grigoroudis E., Zopounidis C. Patient Satisfaction in Healthcare Systems. Athens: Routledge, 2019.
65. Buchelt N. Professional Development in Medical Institutions. Warsaw: Springer, 2022.
66. Іщенко В. І. Оцінювання персоналу в медичних установах України. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2016.
67. Smith A., Porter M. Healthcare Employee Assessment Tools. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Анкета для оцінювання персоналу медичного закладу

Категорія	Питання	Оцінка (1-5)	Коментарі
Професійні компетенції	Оцініть рівень знань у галузі медицини та медичних технологій		
	Чи використовує працівник сучасні медичні інструменти та технології?		
	Оцініть здатність працівника до діагностики та лікування відповідно до встановлених протоколів		
Міжособистісні навички	Як добре працівник взаємодіє з колегами та пацієнтами?		
	Оцініть рівень комунікативних навичок (здатність ефективно пояснювати медичні процедури пацієнтам)		
Стресостійкість	Як працівник справляється з критичними ситуаціями та стресовими навантаженнями?		
	Оцініть здатність працівника приймати рішення в умовах стресу		
Командна робота	Наскільки ефективно працівник працює в команді?		
	Оцініть здатність до співпраці з іншими медичними працівниками під час проведення процедур		
Мотивація та розвиток	Наскільки працівник мотивований до професійного розвитку?		
	Чи бере участь працівник у тренінгах, семінарах та інших формах навчання для підвищення кваліфікації?		
Якість надання медичних послуг	Оцініть якість послуг, наданих працівником		
	Чи дотримується працівник стандартів і протоколів під час надання медичних послуг?		

Категорія	Питання	Оцінка (1-5)	Коментарі
Організаційні здібності	Оцініть здатність організувати роботу та керувати медичним процесом		
	Чи може працівник ефективно планувати та контролювати свою роботу?		
Ініціативність та відповідальність	Наскільки ініціативним є працівник у вирішенні професійних завдань?		
	Чи проявляє працівник відповідальність у виконанні завдань?		

Інструкція: Оцініть кожне питання за шкалою від 1 (незадовільно) до 5 (відмінно) та, за необхідності, додайте коментарі для пояснення оцінки.

Додаток Б

Рекомендації щодо вдосконалення оцінювання персоналу

1. **Стандартизація процесу оцінювання.** Для забезпечення об'єктивності та прозорості оцінювання пропонується розробити стандартизовані критерії оцінки, що відповідатимуть конкретним професійним компетенціям медичних працівників. Це дасть змогу уникнути суб'єктивності та покращити порівнянність результатів.

2. **Інтеграція сучасних технологій.** Використання цифрових платформ для збору та аналізу даних (наприклад, Microsoft TEAMS) може значно покращити процес оцінювання. Цифрові інструменти сприятимуть зменшенню ймовірності помилок та підвищенню швидкості обробки інформації. Водночас, важливо забезпечити навчання персоналу для підвищення їхньої цифрової компетентності.

3. **Запровадження регулярного зворотного зв'язку.** Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку від пацієнтів, колег та керівників дасть можливість отримувати всебічну інформацію про роботу працівників та своєчасно коригувати проблемні моменти. Це також сприятиме підвищенню мотивації працівників до вдосконалення своїх навичок.

4. **Підвищення прозорості процедур.** Прозорість у процесі оцінювання є важливим фактором для забезпечення зацікавленості працівників. Необхідно чітко інформувати медичний персонал про критерії оцінки та вплив результатів на їхню кар'єру, що підвищить їхню мотивацію до поліпшення показників роботи.

5. **Розробка індивідуальних планів розвитку.** На основі результатів оцінювання доцільно розробити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що допоможе виявляти та розвивати їхні сильні сторони, а також працювати над усуненням виявлених проблем. Це сприятиме підвищенню загальної якості роботи персоналу та медичного закладу в цілому.

Рекомендації для керівників закладів охорони здоров'я щодо оптимізації управління професійною самореалізацією працівників на основі отриманих результатів дослідження

1. Розробка індивідуальних планів професійного розвитку

Для ефективної самореалізації медичних працівників важливо створювати індивідуальні плани розвитку, які враховуватимуть їхні професійні цілі, компетенції та потреби. Це дозволить кожному працівнику розуміти шляхи свого професійного зростання та можливості вдосконалення.

Кроки для реалізації:

- Проводьте регулярні співбесіди з працівниками для оцінки їхніх професійних цілей і потреб.
- Розробляйте персональні плани розвитку на основі результатів оцінювання.
- Запроваджуйте систему наставництва, щоб сприяти підвищенню професійної майстерності через практичний досвід.

2. Запровадження програм підвищення кваліфікації та безперервної освіти

Постійне навчання є важливим для збереження та вдосконалення навичок медичних працівників. Пропонуйте можливості для підвищення кваліфікації через курси, семінари та тренінги.

Кроки для реалізації:

- Організуйте регулярні внутрішні тренінги та семінари на основі сучасних медичних практик.
- Співпрацюйте з освітніми установами для забезпечення працівників можливістю проходження додаткових курсів та отримання сертифікатів.
- Враховуйте новітні досягнення медицини та технологій під час розробки навчальних програм.

3. Запровадження системи зворотного зв'язку та оцінювання

Зворотний зв'язок є важливим елементом для професійної самореалізації. Впровадження постійної системи зворотного зв'язку між працівниками, керівниками та пацієнтами допоможе вчасно виявляти проблемні моменти в роботі та надавати рекомендації щодо вдосконалення.

Кроки для реалізації:

- Запровадьте систему 360-градусної оцінки, яка включатиме зворотний зв'язок від колег, керівництва та пацієнтів.
- Регулярно проводьте опитування та анкетування для оцінки задоволеності працівників умовами роботи та можливостями самореалізації.
- Створіть можливості для анонімного зворотного зв'язку, щоб сприяти чесному та об'єктивному оцінюванню.

Мотивація та визнання досягнень працівників

Професійна самореалізація значною мірою залежить від мотивації. Для цього необхідно запроваджувати програми заохочення та визнання досягнень працівників на різних етапах їхньої діяльності.

Кроки для реалізації:

- Запровадьте систему нагород та премій за досягнення у професійній діяльності.
- Розробляйте системи нематеріального заохочення, такі як визнання на рівні установи, можливості кар'єрного зростання або навчальні гранти.
- Підтримуйте баланс між матеріальними та нематеріальними методами мотивації, щоб створювати позитивне робоче середовище.

Використання цифрових інструментів для оцінки та планування розвитку

Цифрові інструменти можуть допомогти в автоматизації процесу оцінювання та планування розвитку персоналу. Використання таких систем дозволить спростити процес збору даних, аналізу та зворотного зв'язку.

Кроки для реалізації:

- Використовуйте електронні платформи для оцінки продуктивності та розвитку працівників (наприклад, Microsoft TEAMS або інші HR-платформи).
- Автоматизуйте процеси моніторингу розвитку компетенцій, що дозволить керівникам своєчасно коригувати програми навчання та розвитку.
- Забезпечте цифрову компетентність персоналу через навчання роботи з електронними системами.

Створення умов для розвитку лідерських якостей

Лідерство є важливою складовою професійної самореалізації. Медичні працівники, які мають лідерські якості, можуть ефективніше організовувати роботу команд, приймати відповідальні рішення та сприяти розвитку інновацій.

Кроки для реалізації:

- Визначайте потенційних лідерів серед працівників і розробляйте для них спеціальні програми розвитку лідерських якостей.
- Запроваджуйте курси та семінари для розвитку управлінських навичок серед персоналу.
- Створюйте можливості для внутрішнього кар'єрного зростання через програми наставництва та управлінських стажувань.

Забезпечення балансу між роботою та особистим життям

Професійна самореалізація безпосередньо залежить від можливості підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям. Медичні

працівники, які мають збалансований графік, демонструють кращі результати роботи та менше схильні до вигорання.

Кроки для реалізації:

- Запроваджуйте гнучкі графіки роботи для працівників, що дозволить їм поєднувати роботу та особисте життя.
- Забезпечуйте підтримку ментального здоров'я працівників через консультації та програми запобігання професійному вигоранню.
- Пропонуйте програми релаксації та оздоровлення для медичних працівників.

Моніторинг та коригування результатів оцінювання

Регулярний моніторинг результатів оцінювання персоналу дозволяє своєчасно коригувати програми професійного розвитку та покращувати якість наданих медичних послуг.

Кроки для реалізації:

- Запроваджуйте регулярні звіти щодо результатів оцінювання, які допоможуть визначити сильні та слабкі сторони роботи персоналу.
- Коригуйте програми розвитку на основі отриманих результатів та відгуків.
- Проводьте регулярні зустрічі для обговорення результатів оцінювання та визначення шляхів покращення.

Розроблені нами рекомендації допоможуть керівникам закладів охорони здоров'я створити сприятливі умови для професійної самореалізації працівників, що в кінцевому результаті підвищить ефективність медичних закладів і якість наданих послуг.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 1873 «С» 2023.10.16. 013 УП

МАРИСКІН АНТОН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

2024 р.