

обслуговування клієнтів та адаптації діяльності підприємства до мінливих ринкових умов. Таким чином, управління знаннями підвищить ефективність прийняття управлінських рішень, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності організацій.

Використані джерела

1. Вовк Ю. Структурований підхід до концепції управління знаннями як сучасного напрямку менеджменту. *Наука молода*. 2007. №8. С. 121-124.
2. Шмурікова О. Роль економіки знань в управлінні розвитком персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №1. С. 81-85.
3. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Сутність управлінських рішень в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. ТНЕУ: Економічна думка, 2015. Випуск 20. С.109 -114.

Людмила ЩЕРБАНЮК,

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ТНЕУ

Роман ДУКАС

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ТНЕУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ Світлана КРАМАРЧУК

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасні умови прискорення технічного оновлення закладів охорони здоров'я, часті зміни умов зовнішнього середовища зумовлюють підвищення вимог із боку керівництва до професійного та кваліфікаційного рівня персоналу. Для якісного виконання своїх професійних й посадових обов'язків працівник повинен володіти не тільки певними особистісними і професійними якостями, а також і потенціалом розвитку, що обумовлює необхідність розробки дієвої системи оцінки персоналу на засадах компетентнісного підходу.

Ефективність діяльності керівників медичних організацій оцінюють в результаті досягнення цільових індикаторів, де компетентність менеджера є домінуючим фактором успішного виконання поставлених завдань. Однак результат проведення оцінки буває позитивним лише в тому випадку, коли обґрунтовано визначено її цілі і раціонально сформований інструментарій оцінки [2].

Особливо дієвим в практичній діяльності являється поєднання методів оцінки, орієнтованих на результат, та методів оцінки компетентностей. Синтез цих двох підходів дозволяє виміряти ступінь досягнення керівником

поставлених перед ним цілей і, одночасно, забезпечити його розвиток. Дана комбінація орієнтує процедуру оцінки відразу в три виміри: в минуле (в цьому випадку минулу діяльність керівника розглядають як джерело інформації про досягнуті результати), сьогодення (визначається рівень розвитку умінь і навичок керівника) і в майбутнє (визначаються перспективні цілі діяльності та розвитку керівника).

Оцінку компетентностей застосовують для реалізації таких завдань, як визначення потреби в розвитку і навчанні керівників (розвиток професійних компетенцій вимагає досить тривалого періоду – 12 місяців і більше), мотивація керівників, визначення відповідності керівника посаді (займаної або вакантної, якщо планується просування).

Досліджуючи процес оцінки компетентностей варто зазначити, що ключовим для всієї системи управління професійними компетенціями є визначення відхилень існуючого рівня професійних компетенцій від встановленого стандарту, з'ясування причин систематичної невідповідності результативності менеджера встановленим нормативам, оцінка ступеня готовності кандидатів до виконання трудових обов'язків.

Оцінка працівників, віднесена науковцями до одного з «найважливіших напрямів управління персоналом» організацій (установ, підприємств), у сучасній теорії та практиці економічного аналізу здійснюється із застосуванням різних методів, серед яких заслуговують на увагу рейтинговий метод; метод порівнянь; метод критичних ситуацій; метод «есе» тощо [1, с. 17].

Варто зазначити, що головною метою управління компетентністю менеджерів закладів охорони здоров'я, на наш погляд, є формування, використання та вдосконалення складових компетенцій: професійних, соціальних, інформаційних та конкурентних. При цьому компетентнісний підхід у процесі управління передбачає виявлення та формування компетенцій, розробку механізму їх імплементації у практичну діяльність з метою задоволення потреб клієнтів закладу охорони здоров'я, а також розкриття потенціалу персоналу та підвищення ефективності діяльності медичної установи [3].

На даний час науковці розробили різні підходи до оцінки компетентності працівників. На наш погляд, цей процес може складатись із чотирьох етапів: визначення критеріїв оцінки, організаційно-технічного забезпечення, документального оформлення та моніторингу.

На етапі визначення критеріїв оцінки важливо, щоб для кожної посади була розроблена модель компетентностей. При цьому кожен компетенцію оцінюють згідно з набором поведінкових індикаторів, які групують у блоки. Рівень розвитку компетенції (наприклад, «висока персональна самостійність і відповідальність» для завідувача відділення лікарні) оцінюють за шкалою, як правило, п'ятибальною. Для того, щоб оцінити, наскільки добре/погано це для конкретної посади, необхідно розробити корпоративні «критерії успішності».

Другий етап «Організаційно-технічне забезпечення» передбачає використання в процесі оцінки комплексного підходу до використання ефективного інструментарію та дієвих мотиваційних методів та зворотного зв'язку на всіх управлінських рівнях.

Етап документального оформлення – це розробка відділом персоналу необхідних документів (положень, інструкцій, форм для оцінки тощо), які регламентують роботу системи оцінки. На даному етапі також здійснюється інформаційна підтримка процесу оцінки всередині організації. Моніторинг системи оцінки дає змогу розробити та реалізувати превентивні заходи щодо запобігання суб'єктивності оцінки. Це один з найважливіших етапів, оскільки дає змогу своєчасно здійснити контроль над системою оцінки, проаналізувати стандарти та вимоги, яких повинні дотримуватись працівники під час виконання поставлених завдань. Очевидно, не існує єдиної «типової» моделі управління, оскільки умови його успішності в конкретній організації залежать від багатьох чинників – оргструктури, сфери діяльності, функціональних обов'язків, особливостей корпоративної культури і т.д.

Для того, щоб розробити профіль посади або модель компетентностей, слід перш за все виділити і точно описати кожну з професійних компетенцій, які потрібні для ефективної діяльності. Компетенції і поведінкові індикатори повинні визначатися чітко і лаконічно, індикатори повинні бути засновані на поведінкових проявах. Крім того, модель компетентностей повинна бути проста у використанні.

Управління компетентністю менеджерів закладів охорони здоров'я повинно бути інтегровано в систему управління медичною установою, ґрунтуватись на збалансованому управлінні потенціалом закладу охорони здоров'я, максимізувати конкурентні переваги як персоналу, так і установи в цілому, передбачати розвиток лояльності персоналу та клієнтів.

Використані джерела

1. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М. : Эксмо, 2012. 392 с.
2. Крамарчук С.П. Менеджмент персоналу: навч. посіб. /за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
3. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №15. С. 96–98.