

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**«Західноукраїнський національний університет»**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ**  
**ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Спеціальність: «Менеджмент закладів охорони здоров'я»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач

Гр.МЗОЗхзм-21

ФЕДОРОНЧУК Ігор

Іванович \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Крамарчук С. П.

Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність та значення процесу оцінки ефективності діяльності персоналу медичного закладу.....	6
1.2. Методологічні засади здійснення оцінки ефективності діяльності персоналу в закладі охорони здоров'я.....	12
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР СЛУЖБИ КРОВІ».....	21
2.1. Характеристика діяльності досліджуваного медичного закладу.....	21
2.2. Особливості оцінки ефективності роботи персоналу у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».....	27
2.3. Аналіз та оцінка ефективності роботи персоналу досліджуваного закладу	33
Висновки до розділу 2 .....	42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ.....	44
3.1. Методика формування механізму оцінки ефективності діяльності працівників медичної установи.....	44
3.2. Запровадження прогресивних методів оцінювання ефективності діяльності менеджерів у досліджуваному медичному закладі .....	49
Висновки до розділу 3 .....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Оцінка ефективності роботи персоналу медичного закладу є умовою підвищення якості роботи, рівня професійного розвитку працівників, а також підвищення ефективності функціонування закладу в цілому. Це пов'язано з тим, що процедури оцінки персоналу дозволяють не тільки об'єктивно оцінити його діяльність, але й виявити наявні проблемні моменти й недоліки в роботі та вчасно їх усунути. Це визначає актуальність тематики даної кваліфікаційної роботи.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** У широкому розумінні питання оцінки ефективності роботи персоналу знайшли відображення в роботах М. Шкільняк, В. Островерхов, С. Надвиничний, О. Дяків, Д. Шушпанов, С. Крамарчук, Н. Кривокульська, Ж. Крисько, В. Онокало, В. Дикань, Н. Рудь, М. Гладух, В. Брич, Б. Карпінський, В. Гончар, І. Думич, О. Дімова та ін. Водночас питання формування системи оцінювання ефективності професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я мають свою специфіку і потребують більш детальнішого дослідження.

**Мета дослідження.** Метою даної кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінки ефективності роботи персоналу в закладі охорони здоров'я.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань:**

- дослідити сутність та значення процесу оцінки ефективності діяльності персоналу медичного закладу;
- вивчити методологічні засади оцінки ефективності діяльності персоналу в закладі охорони здоров'я;
- проаналізувати практику управління персоналом у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»;
- оцінити ефективність роботи персоналу досліджуваного закладу;

- удосконалити методику формування механізму оцінювання діяльності працівників медичної установи.
- запропонувати прогресивні методи оцінки ефективності діяльності працівників у досліджуваному медичному закладі.

**Об'єктом дослідження** є практика управління персоналом у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

**Предметом дослідження** є процес оцінки ефективності роботи персоналу у медичному закладі .

**Методи дослідження.** індукції та дедукції (для узагальнень теоретичних положень що до оцінки ефективності роботи персоналу закладу); аналізу, синтезу (для дослідження правової бази оцінки ефективності роботи персоналу в організації); порівняльний аналіз (співставлення діючих форм і методів оцінки роботи персоналу з удосконаленнями); факторний аналіз (вивчення чинників, що зумовлюють ефективність (неефективність) оцінювання ефективності діяльності персоналу в організації); економіко-статистичні (вивчення показників оцінювання ефективності діяльності персоналу в організації); метод моделювання (побудови інноваційної моделі оцінювання діяльності персоналу в організації).

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи слугують: Конституція України, закони України, нормативно – правові акти, монографічна література, періодичні видання, матеріали КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що представлені напрямки удосконалення можуть бути використані в роботі закладів охорони здоров'я, у роботі науково-дослідних установ та навчальному процесі.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Особливості оцінки ефективності діяльності персоналу закладу охорони здоров'я» у збірнику тез доповідей VIII науково-практичної

конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 26 жовтня 2023 року) та.....

**Структура роботи.** Випускної кваліфікаційна робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінки, із них 59 сторінок основного тексту. Робота містить 14 таблиць та 11 рисунків, список використаних джерел містить 60 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1. Сутність та значення процесу оцінки ефективності діяльності персоналу медичного закладу

Персонал – головний ресурс будь-якої організації. Від його професійного розвитку, кваліфікаційного рівня, умінь і навичок залежить ріст і ефективність бізнесу. На жаль, лише за освітньою документацією важко визначити здібності та професіоналізм людини. Тому підприємства використовують оцінку персоналу як міру професійних здібностей персоналу для виявлення особистих якостей і перспектив розвитку працівників. Об'єктивна оцінка не тільки дозволяє співробітнику зрозуміти, як оцінюється робота, яку він виконує, але й істотно впливає на його мотивацію до подальшої роботи.

Щоб правильно зрозуміти функцію бізнес-оцінки в розвитку персоналу, важливо ближче розглянути визначення «оцінки персоналу», яке міститься в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Визначення поняття терміну «оцінювання персоналу»

№пп	Джерело	Визначення
1	2	3
1.	Завіновська Г.Т. [20]	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності, ефективності роботи персоналу
2.	Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. [14]	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
3.	Балабанова Л.В., Сардак О. В. [3]	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
4.	Колот А.М. [25]	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань
5.	Кириченко О.А. [24]	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
6.	Шегда А.В. [55]	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості
7.	Склярук Т. В., Соболев І. Б. [45]	Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу і організації в цілому
8.	Федулова Л.І. [50]	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця
9.	Чевганова В. Я. [54]	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Примітка: складено за джерелами [3; 14; 20; 24; 25; 45; 50; 54; 55].

Точки зору вітчизняних дослідників на «оцінку персоналу», суттєво різняться. Багато вчених розглядають оцінку персоналу як оцінку здібностей співробітників, щоб переконатися, що вони підходять для своїх ролей і робочого середовища. Серед них Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [3], О. А. Кириченко [24], В. Я. Чевганова [54], Федуллова Л. І. [50]. Оцінка персоналу розглядається вченими по-різному. Якщо одні бачать у ньому планомірно-формальну характеристику трудової діяльності [50], то інші стверджують, що вона проводиться з метою визначення кваліфікації, знань, умінь і навичок працівників, а також оцінки їх ділових і моральних якостей [55]. Проте більшість погоджується, що це процедура визначення рівня відповідності професійних, ділових і особистих якостей працівника, а також кількісних і якісних аспектів його роботи встановленим вимогам [20].

Визначення відповідності якісних рис співробітника посаді або робочому середовищу досягається шляхом цілеспрямованого процесу оцінки персоналу. Це передбачає оцінку здібностей, навичок і мотивації професіонала, порівняння його кваліфікації, ділової хватки та продуктивності роботи з відповідними орієнтирами та стандартами. Виконання вимог службових завдань, робочої культури та цілей організації має вирішальне значення для відповідності працівника посаді, корпоративній культурі та необхідній поведінці [16].

Важливо оцінювати не тільки потенційні можливості, професіоналізм і здібності працівника, а й реалізацію цих можливостей у виконанні покладених на нього обов'язків і досягнення нормативних показників закладу. Оцінку слід проводити публічно, а результати обговорювати. Продуктивність праці, потенційні здібності фахівців і перспективи їх зростання, причини неефективності окремих фахівців, потреби і пріоритети навчання і підвищення кваліфікації, прагнення і надії працівників, шляхи вдосконалення організації праці - все це включено в процес оцінки персоналу [7].

Отож, «під оцінкою діяльності персоналу можна розуміти діяльність уповноважених на її здійснення осіб (представників адміністрації, колективу, спеціалізованих зовнішніх організацій тощо) з визначення ступеня придатності тієї чи іншої людини до виконання покладених на неї обов'язків, досягнутих успіхів та наявності необхідних для даної роботи якостей» [1].

Виходячи з поданого визначення можна розуміти, що оцінка діяльності мед персоналу не є тотожною оцінці якості роботи, оскільки ж останнє поняття більш змістовне, широкіше, що вміщує як оцінку якості діяльності (і це є найвагоміша її частина), так і інші аспекти оцінок: придатності до роботи, обсягів роботи, працездатності тощо.

Оцінка діяльності та оцінка її якості роботи перетинаються у головній своїй суті - оцінці ефективності роботи персоналу. «Визначення ступеня ефективності праці має на меті поліпшення результативності роботи



персоналу, з допомогою йому реалізувати і повністю використовувати трудовий потенціал і у кінцевому підсумку поліпшити якість роботи» [1].

Щодо діяльності закладів охорони здоров'я в науковій літературі визначено три види ефективності: медична ефективність, економічна ефективність та соціальна ефективність, оскільки економічну ефективність неможливо визначити без оцінки результатів перших двох ефективностей.

Медична ефективність означає ступінь досягнення медичних результатів. Це відновлення або поліпшення стану здоров'я даного пацієнта, відновлення втрачених функцій певних окремих органів чи систем. На рівні медичних закладів і галузі в цілому медична ефективність вимірюється за допомогою низки специфічних показників: питомої ваги вилікуваних хворих, зменшенням випадків хронізації захворювань, динамікою захворюваності населення. Медична ефективність відображує ступінь виконання завдань діагностики та лікувань захворювання з урахуванням стандартів якості, адекватності та ефективності.

Варто зазначити, що медичне втручання може бути ефективнішим, якщо рівень науки та практики його застосування забезпечує найкращий результат медичної допомоги при найменш можливих витратах усіх видів ресурсів. Хоча, навіть незважаючи на ідеальну якість медичних послуг, не завжди можна гарантувати кінцеву мету – здоров'я людини [4].

Соціальна ж ефективність визначає степінь досягнення соціального результату. Зокрема, щодо конкретного хворого – це є відновлення працездатності й активного життя в суспільстві, й також задоволеність медичною допомогою. На рівні ж медичної галузі всієї – це збільшення тривалості життя пацієнтів, зниження рівня смертності й інвалідності, задоволеність суспільства загалом системою надання медичної допомоги.

Економічна ефективність — це є відношення отриманих результатів і витрат. Розрахунок економічної ефективності передбачає прагнення обмежити використання наявних ресурсів. Означений показник є суттєвим елементом оцінки функціонування системи охорони здоров'я загалом, її

окремих підрозділів і структур, а також економічного обґрунтування діяльності з охорони здоров'я населення.

Усі розглянуті види ефективності діяльності медичного закладу тісно пов'язані із оцінкою ефективності роботи його персоналу.

Вважаємо, що під оцінкою ефективності роботи персоналу потрібно розуміти діяльність уповноважених на її здійснення осіб із визначення ступеня приданості тієї чи іншої людини до виконання покладених на ню обов'язків, досягнутих успіхів та наявності необхідних же для даної роботи якостей, а також вклад цієї особи в досягнення закладом охорони здоров'я медичної, економічної та соціальної ефективності.

Оцінка ефективності роботи персоналу є досить складною (як методично, так і організаційно) задачею. Універсального підходу для вирішення всієї комплексної задачі, пов'язаної з оцінкою ефективності роботи персоналу, не існує. Важливість цього питання зростає з підвищенням рівня управлінської автономії в рамках нових форм організації діяльності в закладах охорони здоров'я.

При виборі того чи іншого методу оцінки ефективності роботи персоналу необхідно враховувати, що він повинен відповідати структурі організації, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простим і зрозумілим. У процесі створення ефективної систем управління персоналом особливу увагу треба приділяти його комплексній оцінці [15].

Будь-яка оцінка є результатом порівняння об'єкта з певними критеріями, нормативними вимогами та загальновідомими параметрами. Оцінка персоналу не є винятком і передбачає порівняння певних характеристик людини - рівня професійної кваліфікації, професійних якостей, результатів роботи - з відповідними параметрами, вимогами, стандартами. Оцінка персоналу - це порівняння «ідеального» працівника з реальними співробітниками, які працюють на певній посаді в конкретній компанії.

Оцінка ж ефективності роботи персоналу передбачає визначення того, наскільки кожен співробітник досягає очікуваних результатів роботи і відповідає вимогам своїх завдань[17].

Проведення оцінки ефективності роботи персоналу дозволяє:

- 1) планувати кар'єру та просування працівників;
- 2) визначити рівень компетентності спеціалістів;
- 3) здійснити кадрові перестановки з урахуванням компетенцій і потенціалу працівників;
- 4) отримати психологічний портрет працівника медичного закладу;
- 5) проводити ефективний відбір необхідних спеціалістів;
- 6) вивчити специфіку взаємин і психологічний клімат у колективі;
- 7) визначати ступінь задоволеності та зацікавленості працівників організації;
- 8) розробити ефективну систему мотивації професійної діяльності;
- 9) раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Важливим завданням оцінки ефективності роботи персоналу є забезпечення зворотнього зв'язку: співробітники повинні знати, як оцінювати результати своєї діяльності, а також очікування керівництва щодо якісного виконання їхньої роботи. Оцінки слід розглядати відкрито, обговорювати досягнення співробітників і вибирати способи покращення їх роботи. Співробітники повинні знати, які помилки є їхньою провиною, а які залежать від умов у медичному закладі. Це дозволяє регулювати поведінку ваших співробітників і умови їх роботи.

Проведення оцінки ефективності роботи персоналу дає інформацію про: ефективність співробітників; потенційні здібності працівників і перспективи їх зростання; причини неефективної роботи окремих співробітників; потреби та пріоритети освітнього та професійного розвитку; бажання та сподівання працівників; методи вдосконалення організації праці.

Оцінка ефективності роботи персоналу безпосередньо впливає на ефективність закладу, оскільки її результати дають можливість: покращити

розміщення працівників на робочих місцях, покращити використання персоналу, визначити напрямки професійного розвитку, стимулювати трудову активність шляхом встановлення зв'язку між оплатою праці та її результативністю; виховувати інтерес до праці та забезпечувати задоволення від праці.

## 1.2. Методологічні засади здійснення оцінки ефективності діяльності персоналу в закладі охорони здоров'я

Інструментарій системи оцінки ефективності роботи персоналу сформувався під впливом потреби вирішення поточних завдань виробничо-управлінської діяльності на базі певних методів.

Існує кілька способів визначення комплексної оцінки ефективності роботи людей в організації. Одна з них розроблена і вдосконалена Київським державним економічним університетом.

Метод оцінки заснований на взаємозв'язку узгоджених показників усіх трьох комплексів характеристик, що входять до комплексної оцінки діяльності персоналу. Його формалізація подана нами в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Формалізація оцінки ефективності роботи персоналу

Формула	Позначення показників
$K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р}$	0,5 – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці; $K_{оп}$ – комплексна оцінка працівника; $K_{п}$ – професійно-кваліфікаційний рівень працівника; $D_{п}$ – ділові якості працівника; $C_{ф}$ – складність виконуваних функцій; $P_{р}$ – результати роботи;
$K_{п} = (O + C + A) / 85$	O – оцінка освіти; C – стаж роботи за спеціальністю; A – активність в підвищенні кваліфікації, професіоналізму; 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Примітка: складено за джерелом [59].

Щоб забезпечити однакове вимірювання різних оцінок, усі елементи оцінки виражаються в балах. Цей комплексний метод оцінки можна використовувати для оцінки ефективності роботи всіх категорій персоналу [59].

Змістовне й результативне оцінювання ефективності роботи працівників можливе лише за умови використання об'єктивних обґрунтованих методів.

Метод оцінки – це сукупність ряду теоретико-методологічних підходів до оцінки особистісних якостей, поведінки та результатів праці працівника. Вибір певного конкретного методу залежить в основному від особливостей обраної системи оцінювання.

Техніка оцінки – це метод збору, реєстрації та аналізу інформації, яка є основою конкретної оцінки [19]. Про це йдеться у відповідних інструкціях, які передбачають використання засобів збору реєстраційної та аналізної інформації.

Основні складові оцінювання ефективності роботи персоналу в медичній установі подані на рис. 1.1.

В процесі оцінювання ефективності роботи персоналу використовують значну кількість методів, які доцільно класифікувати за деякими ознаками:

1. За формою вираження кінцевого результату: описовий, кількісний і комбінований методи;
2. За інструментарієм оцінювання: прогностичні, практичні, наслідувальні (кейс-методика).

При описових методах оцінка подається в текстовому вигляді, при кількісних і комбінованих методах використовується рейтингова шкала, яка дозволяє кількісно виміряти різні рівні ефективності роботи в процесі діяльності організації.

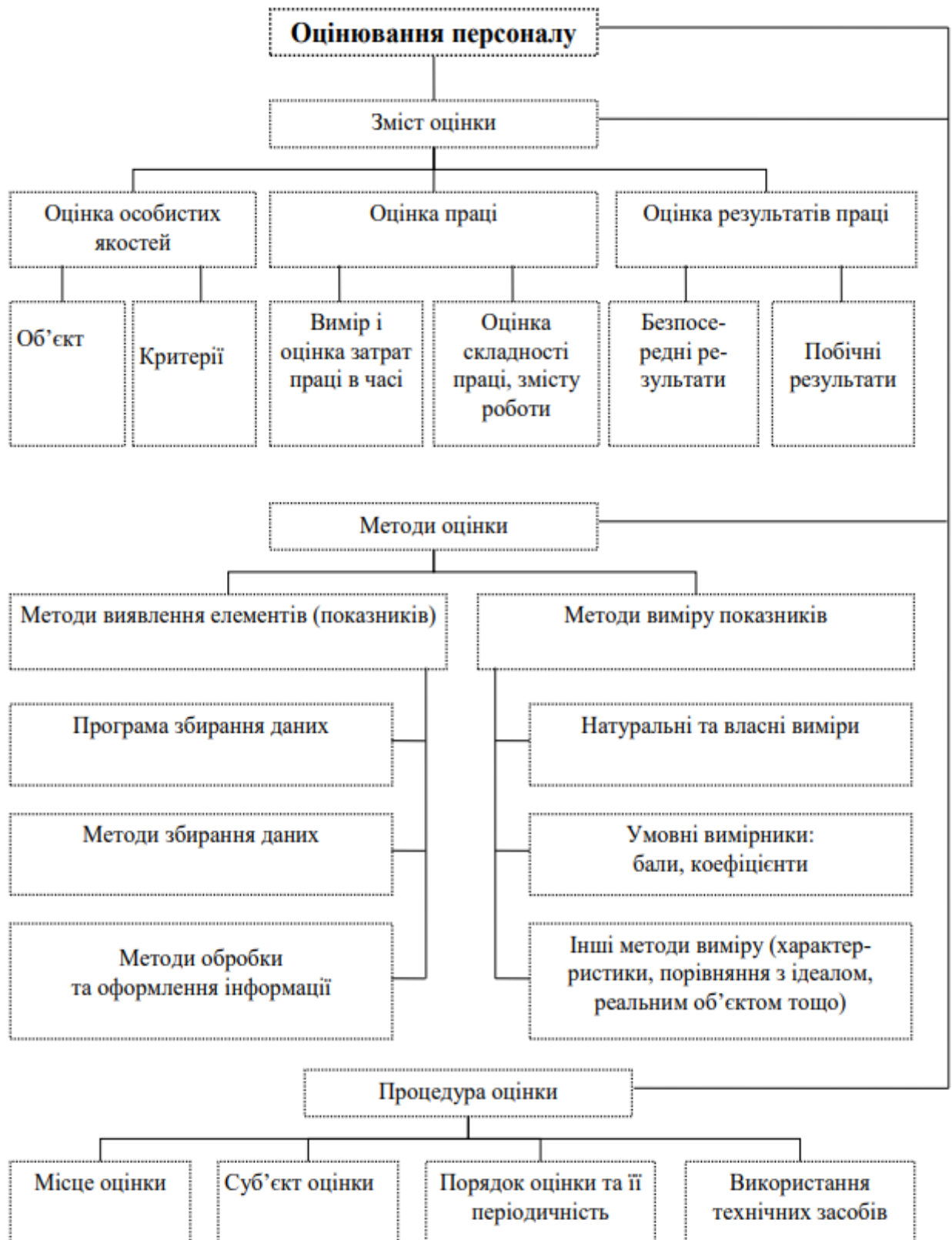


Рис. 1.1. Основні складові оцінювання ефективності роботи персоналу в медичній установі

Примітка. Згруповано автором за джерелами [22; 32]

Інформаційною базою методу прогнозування є результат співбесід, обстежень, інтерв'ю; практичний метод базується на оцінці результатів практичної діяльності працівника; метод моделювання характеризується тим, що оцінка працівника здійснюється за його поведінкою в конкретній ситуації.

Методи оцінки ефективності роботи персоналу, що використовуються в діяльності вітчизняних організацій подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Методи оцінки персоналу в організації

Метод	Короткий опис методу	Результат
1	2	3
Біографічний	Аналіз кадрових даних, листків з обліку кадрів, особистих заяв, автобіографій, документів про освіту, характеристик	Логічні висновки про людину, освіту, кар'єру, риси характеру
Інтерв'ювання (співбесіда)	Бесіда з працівником у режимі „запитання-відповідь” за заздалегідь складеною або довільною схемою для одержання додаткових даних про людину	Запитальник з відповідями
Анкетування (самооцінка)	Опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки якостей особистості та їх наступного аналізу	Анкета „Вакансія”
Соціологічне опитування	Анкетне оцінювання працівників різних категорій, що добре знають оцінювану людину (керівники, колеги, підлеглі), і побудова діаграми якостей особистості	Анкета соціологічної оцінки, діаграма якостей
Спостереження	Спостереження за оцінюваним працівником у неформальній обстановці (на відпочинку, у побуті) і в робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографій робочого дня	Звіт про спостереження
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з наступною їх розшифровкою за допомогою „ключів”	Психологічний портрет
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і одержання експертних оцінок ідеального чи реального працівника	Модель робочого місця
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою людини в процесі її вирішення (конфлікт, прийняття складного рішення, відношення до вина, жінок і т. ін.)	Звіт про інцидент і поведінку людини
Ділова гра	Проведення організаційно-діяльничої гри, аналіз знань і вмінь, ранжирування гравців за їх ролями („генератор ідей”, „організатор”, „критик”, „експерт”, „діловод”, „спостерігач”).	Звіт про групу. Оцінка гравців та їх ролей



Продовження табл.1.3

Аналіз конкретних ситуацій	Передача працівнику конкретної виробничої ситуації із завданням провести аналіз і підготувати пропозиції щодо її вирішення у формі доповіді	Доповідь з альтернативними вирішення ситуації
Ранжування	Порівняння оцінюваних працівників між собою іншими методами і розташування за обраними категоріями у порядку убутання чи зростання рангів (місць у групі)	Ранжований список працівників (кандидатів)
Програмований контроль	Оцінка професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду і працездатності за допомогою контрольних запитань	Карта програмного контролю, оцінка знань, вмінь
Іспит (залік, захист бізнес плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку оцінюваного з певної дисципліни (з кола проблем) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний листок з оцінками, бізнес-план
Самозвіт (виступ)	Письмовий чи усний звіт, виступ керівника чи фахівця перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт й особистих зобов'язань	Письмовий звіт
Комплексна оцінка праці	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці, порівняння їх з попереднім періодом чи нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи (інтерв'ювання, анкетування, метод експертних оцінок спостереження, тестування, та ін.) для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній чи посаді, яку він обіймає, і наступного аналізу відповідей для визначення потенціалу людини	Анкета „Атестація”, протокол атестаційної комісії, наказ директора

Примітка. Узагальнено автором за джерелом [3]

Методи оцінювання поділяються на традиційні та нетрадиційні. Перші орієнтовані на конкретного працівника і базуються на суб'єктивній оцінці начальства або колег. Традиційні методи добре працюють у великих організаціях з ієрархічною структурою, які функціонують у досить стабільному зовнішньому середовищі. Їхнім недоліком є те, що оцінка дається окремому співробітнику без урахування цілей закладу, вона базується на оцінці керівника, повністю ігноруючи думка колег, підлеглих, пацієнтів тощо; орієнтується на минуле (досягнуті результати), не враховує довгострокові перспективи розвитку установи та працівника.



Команда є ключовою, коли мова йде про нетрадиційні підходи до оцінювання. Важливо дивитися на відгуки колег, а також оцінювати можливості співробітника в груповому середовищі. Вимірювання індивідуальної та командної ефективності не лише для поточних завдань, але й для потенційного зростання та досвіду в нових галузях має вирішальне значення. Під час проведення оцінювання враховується загальне уявлення про результати організації.

З метою підвищення ефективності надання медичної допомоги закладами охорони здоров'я розробляється програма оцінки кадрової укомплектованості. Такі оцінки дозволяють визначити напрямки, які потребують корекції та вдосконалення в роботі медичних працівників. Зрештою, ця програма призвана забезпечити відповідність показників діяльності встановленим стандартам і вимогам для всіх категорій працівників.

Риси, які свідчать про хорошого медичного працівника, можуть бути різними. Ви можете враховувати такі речі, як їхні комунікативні навички, рівень знань, професіоналізм, самоорганізованість, доброзичливість або співпереживання, оцінюючи їхню цінність як бізнес-активу.

Ключовими факторами при аналізі трудової поведінки є індивідуальна продуктивність праці та морально-психологічний клімат колективу. Щоб зробити оцінку, пропонується використовувати найпоширеніші показники, які впливають на робочу динаміку колег і включають те, як пацієнти взаємодіють з командою. Загалом атмосфера, яка створюється під час цього процесу, має вирішальне значення для практичного результату роботи.

Існує класичний підхід до управління персоналом [12], який можна адаптувати для використання в закладах охорони здоров'я для оцінки ефективності роботи медичного персоналу. Методика оцінки базується на взаємозв'язку встановлених показників 3-х груп основних характеристик, що враховуються при комплексній оцінці персоналу: ділових і особистих якостей, професійної трудової поведінки та результатів діяльності (рис. 1.2).

Між визначеними групами характеристик персоналу (діловими характеристиками, трудовою поведінкою та результатами праці) існує тісний взаємозв'язок.



Рис. 1.2. Модель комплексної оцінки ефективності роботи медичного працівника

Примітка. Згруповано автором за джерелами [36; 39; 43]

Результати роботи (компонент 3) є найважливішим елементом комплексної оцінки, оскільки, по-перше, вони дають певне уявлення про ділові характеристики та трудову поведінку працівника, а по-друге, є свідченням досягнення індивідуальних та організаційних цілей [12; 36]. Тому при виборі основних критеріїв оцінки персоналу слід виходити з показників якості та обсягу мед допомоги. Однак не рекомендується обмежувати якість медичної допомоги лише однією оцінкою ефективності, оскільки різні мед послуги можна отримати за допомогою різних типів трудової поведінки,

діяльності та засобів. Таким чином, високоякісне медичне обслуговування може бути досягнуто, інвестуючи занадто багато часу, ресурсів і зусиль, що не досягне цілей закладу охорони здоров'я щодо оптимізації мед допомоги. Так такі оцінки можуть проводитися в рамках мед-економічного аналізу, економічних оцінок, яким має передувати статистичний аналіз.

### **Висновки до розділу 1**

Підсумовуючи відмітимо, що під оцінкою ефективності роботи персоналу потрібно розуміти діяльність уповноважених на її здійснення осіб із визначення ступеня придатності тієї чи іншої людини до виконання покладених на неї обов'язків, досягнутих успіхів та наявності необхідних для даної роботи якості, а також вклад цієї особи в досягнення закладом охорони здоров'я медичної, економічної та соціальної ефективності.

Оцінка ефективності роботи персоналу безпосередньо впливає на ефективність закладу, оскільки її результати дають можливість: покращити розміщення працівників на робочих місцях, покращити використання персоналу, визначити напрямки професійного розвитку, стимулювати трудову активність шляхом встановлення зв'язку між оплатою праці та її результативністю; виховувати інтерес до праці та забезпечувати задоволення від праці.

Оцінка ефективності роботи персоналу є досить складною задачею. Універсального підходу для вирішення всієї комплексної задачі, пов'язаної з оцінкою ефективності роботи персоналу, не існує. Важливість цього питання зростає з підвищенням рівня управлінської автономії в рамках нових форм організації діяльності в закладах охорони здоров'я.

При виборі того чи іншого методу оцінки ефективності роботи персоналу необхідно враховувати, що він повинен відповідати структурі закладу, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простим і зрозумілим. Методика оцінки ефективності роботи медичного персоналу має

базуватися на взаємозв'язку встановлених показників 3-х груп основних характеристик, що враховуються при комплексній оцінці персоналу: ділових і особистих якостей, професійної трудової поведінки та результатів діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР СЛУЖБИ КРОВІ»

#### 2.1. Характеристика діяльності досліджуваного медичного закладу

КНП «Хмельницький обласний центр донорства крові» здійснює збір, обробку, дослідження, зберігання та реалізацію донорської крові й компонентів крові та несе відповідальність за якість та безпеку забраної крові та компонентів крові. Мета та предмет діяльності закладу поданий нами на рис. 2.1.

<p align="center"><b>Основна мета діяльності Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр служби крові»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прийом та обслуговування донорів;</li> <li>• заготівля цільної крові, плазми і тромбоцитної маси.</li> </ul>
<p align="center"><b>Предмет діяльності КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення лікувально-профілактичних закладів компонентами та препаратами донорської крові;</li> <li>• організація медичного огляду та облік донорських кадрів;</li> <li>• обстеження донорів крові та її компонентів;</li> <li>• заготівля донорської крові, її компонентів та виготовлення препаратів плазми крові;</li> <li>• організація зберігання та раціонального використання крові, її компонентів;</li> <li>• своєчасна передача невикористаних компонентів донорської крові на станції переливання крові для переробки;</li> <li>• контроль за правильним використанням компонентів та препаратів донорської крові;</li> <li>• організація пропаганди донорства серед широких верств населення із залученням засобів масової інформації тощо.</li> </ul>

Рис. 2.1. Основна мета та предмет діяльності КНП «Хмельницький  
обласний центр служби крові»

Примітка. Узагальнено автором за джерелом [44]

Медичний заклад, що обстежується, зобов'язаний забезпечити дотримання вимог, у тому числі технічних, щодо проведення медичного огляду донорів і компонентів крові, збору, дослідження, обробки, контролю

якості, збереження, реалізації та транспортування донорської крові й компонентів крові, а також дотримання умов знищення крові та її компонентів, забезпечення простежуваності, організація нагляду за кров'ю, створення та підтримання системи якості.

«Фінансування заходів щодо розвитку донорства крові та її компонентів крові, національної системи крові та надання послуг з трансфузії компонентів крові здійснюється на основі державних цільових програм розвитку донорства крові та її компонентів, національної системи крові та надання послуг з трансфузії компонентів крові, за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, позабюджетних коштів, а також за рахунок благодійних внесків» [44].

Структура КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» на сьогодні «складається з восьми підрозділів:

- адміністративно-господарський підрозділ;
- відділ комплектування та медичного обстеження донорів;
- відділ заготівлі крові та її компонентів;
- виїзна бригада;
- відділ карантинізації плазми;
- лабораторний центр;
- діагностична лабораторія СНІДу;
- Кам'янець– Подільське відділення трансфузіології».

Адміністративно-господарський підрозділ включає: адміністрацію; інформаційно-аналітичний відділ; відділ кадрів; інженерний відділ; бухгалтерсько-економічний відділ. До складу адміністрації входять директор, заступник директора, заступник директора з господарської роботи, методист, завідувачка, домогосподарка, головний інженер з охорони праці, інженер, технік, інспектор з кадрів, юрисконсульт, спеціаліст з державних закупівель та інші.

Директор здійснює оперативне керівництво медичним закладом, організовує його основну господарську, соціально-побутову та іншу

діяльність, контролює виконання завдань, передбачених законодавством, договором та Статутом закладу. Перелік основних посадових обов'язків директора закладу поданий нами на рис. 2.2.

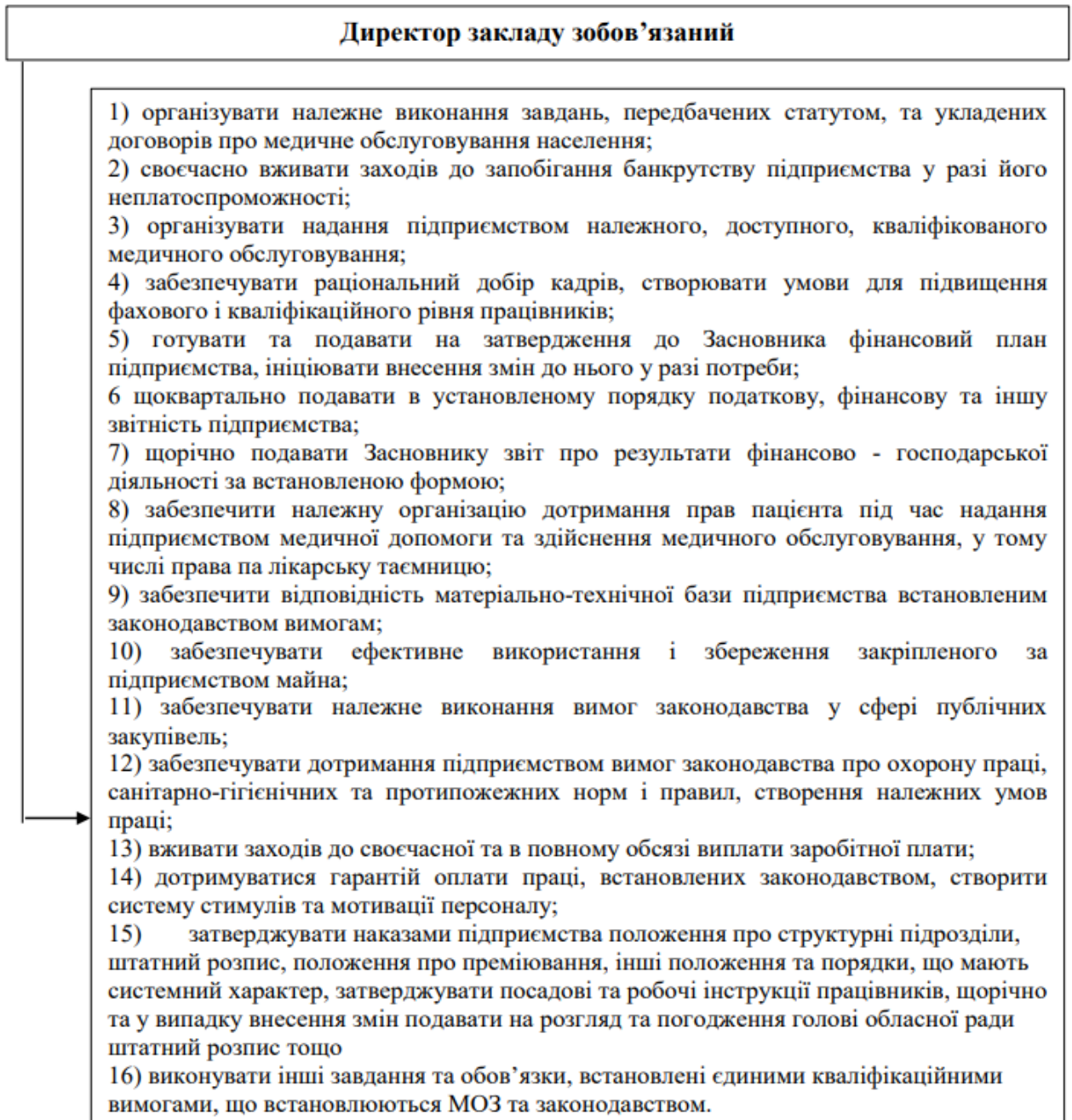


Рис. 2.2. Перелік посадових обов'язків директора КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Примітка. Подано автором за джерелом [44]

Загалом метою діяльності директора комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр служби крові» –

забезпечувати виробничо-господарську та фінансово-економічну діяльність відповідно до Статуту підприємства та актів законодавства, що регулюють суспільні відносини у сфері охорони здоров'я.

Майно КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» є комунальною власністю і закріплене за ним на праві оперативного управління. «Приміщення та оснащення повинні забезпечувати належне зберігання компонентів крові, витратних матеріалів, документів, архівів, результатів та інших предметів, які можуть вплинути на якість, безпеку, ефективність та результати їх клінічного застосування» [44]. Інформація стосовно оснащення закладу у 2022 році нами подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Стан оснащення КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» у 2022 році**

Найменування	Номер рядка	Кількість, шт.		Об'єм, л
		всього	в експлуатації	
		1	2	
А	Б			
Апарат для автоматичного плазмаферезу	1	3	2	-
Апарат для цитаферезу (фракціонатор крові)	2	1	1	-
Рефрижераторна центрифуга з хрестоподібним ротором	6	29	27	-
Низькотемпературний холодильник	7	96	90	20075
Холодильник для зберігання крові	8	112	112	16833

Примітка. Подано автором за даними КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Як видно з таблиці 2.1 КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» у 2022 році мала в наявності таке оснащення: 3 апарати для автоматичного плазмаферезу, два із яких знаходились в експлуатації; один апарат для цитаферезу (фракціонатор крові); 29 рефрижераторних центрифуг з хрестоподібним ротором, 27 із яких знаходились в експлуатації; 96



низькотемпературний холодильник, 90 із яких знаходились в експлуатації, а також 112 холодильників для зберігання крові.

Для здійснення аналізу динаміки оснащення КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ми дослідили зміну кількості показників оснащення закладу протягом 2020 - 2022 років. Результати даного дослідження нами подано в табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка показників оснащення КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» протягом 2020 - 2022 років.**

Найменування	Кількість, шт.			Відхилення 2022 до 2020
	2020	2021	2022	
	Всього / в експлуатації	Всього / в експлуатації	Всього / в експлуатації	
Апарат для автоматичного плазмаферезу	3/3	3/3	3/2	- / -1
Апарат для цитаферезу (фракціонатор крові)	2/1	2/1	1/1	-1 / -
Реактор	-	-	-	-
Фракційний стіл	3/3	-	-	-3 / -3
Суперцентрифуга	-	-	-	-
Рефрижераторна центрифуга з хрестоподібним ротором	32/33	29/29	29/27	-3 / -6
Низькотемпературний холодильник	88/84	96/90	96/90	+8 / +6
Холодильник для зберігання крові	124/120	117/112	112/112	-12 / -8
Сублімаційна установка	5/4	3/3		-5 / -4
Мікрофільтраційна установка	4/4	-	-	-4 / -4
Ультрафільтратор	-	-	-	-
Хроматограф	-	-	-	-
Лабораторія полімеразної ланцюгової реакції	-	-	-	-

Примітка. Розроблено автором за даними КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Як бачимо із табл. 2.2 практично всі показники, окрім кількості низькотемпературних холодильників, суттєво знизилися. Крім того, із рекомендованого для типових установ обладнання у 2022 році було закрито лише 5 позицій. Тоді як у 2020 році було закрито 8 позицій, а у 2021 році – 6.

Виявлена динаміка оснащення закладу свідчить про зниження рівня матеріального забезпечення даного медичного закладу.

Важливо відзначити, що обладнання, матеріали й реактиви є дозволеними для використання відповідно до вимог технічної документації. Усе обладнання справне, повірене та утримується таким чином, щоб відповідати його призначеному використанню.

В КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» розроблені та затверджені інструкції з використання, ведуться формуляри з відповідними відмітками поточного ремонту і технічного огляду. Технічна документація зберігається протягом визначеного часу у встановленому порядку.

У табл. 2.3 нами подано інформацію про виконання основних планових завдань КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» у 2022 році

*Таблиця 2.3*

**Основні показники діяльності КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» у 2022 році**

№	Показники	Од. виміру	План на рік	Виконано за 12 міс.	% викон.
1.	Заготівля консервованої донорської крові ( по області )	л	9000,0	12922,9	143,5
2.	Комплектування безкоштовних донорів	чол.	31307	28639	91,4
3.	Переробка консервованої крові	л	9000,0	12378,0	137,5
4.	Заготівля донорської плазми	л	3600,0	5909,9	164,1

Примітка. Розроблено автором за даними КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Компонентами та препаратами крові лікувальні заклади області були забезпечені згідно з заявками, відповідно до потреб. Планові завдання по заготівлі крові та її компонентів, а також по переробці консервованої крові на препарати у відсотках до річного плану обласна станція виконала з такими показниками: заготовлено донорської крові – 153,1%; заготовлено донорської плазми – 172,3%; виготовлено кріопреципітату – 168%.

## 2.2. Особливості оцінки ефективності роботи персоналу у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Оцінка ефективності роботи персоналу у закладі охорони здоров'я має свої особливості через специфіку медичної сфери і важливість якості надання медичних послуг. Особливості оцінки ефективності роботи медичного персоналу нами подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Особливості оцінки ефективності роботи медичного персоналу

№ пп	Особливості	Характеристика
	Клінічні компетенції	Оцінка медичного персоналу повинна включати оцінку їхніх клінічних компетенцій, тобто здатності надавати якісні медичні послуги та правильно діагностувати та лікувати пацієнтів.
	Етика та професійність	Важливо оцінювати етичну поведінку та професійну діяльність медичного персоналу, так як вони мають додержуватися високих стандартів поведінки та взаємодії з пацієнтами.
	Ефективність комунікації	Медичний персонал повинен бути здатним ефективно спілкуватися з пацієнтами та іншими членами медичної команди. Оцінка комунікативних навичок та спроможності передавати інформацію є важливою.
	Робота в команді	Медична сфера часто вимагає співпраці різних спеціалістів. Оцінка медичного персоналу повинна включати їхню здатність працювати в команді, координувати дії та вирішувати конфлікти.
	Ефективність у критичних ситуаціях	Оцінка повинна враховувати, як медичний персонал веде себе в критичних ситуаціях, таких як надання екстреної медичної допомоги або керування надзвичайними обставинами.
	Здатність до самоосвіти	Медична наука постійно розвивається, і медичний персонал повинен бути здатним до постійної самоосвіти та вдосконалення своїх знань і навичок.
	Здатність до стресостійкості	Медична робота може бути дуже стресовою, і оцінка повинна включати оцінку здатності персоналу раціонально реагувати на стресові ситуації і виживати в них.
	Дотримання стандартів та протоколів	Важливо, щоб медичний персонал дотримувався стандартів та протоколів у наданні медичних послуг та забезпечував безпечну та якісну допомогу пацієнтам.

Примітка. Подано автором за джерелами [12;43; 44]

Оцінка ефективності медичного персоналу має сприяти покращенню медичних послуг, забезпечувати безпеку пацієнтів і підвищувати рівень довіри до медичної установи. Для цього вона повинна бути об'єктивною, систематичною та враховувати всі аспекти роботи медичного персоналу та досліджуваного закладу.

У КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» встановлено регламентований порядок проведення трансфузії. Процедура спрямована «на лікування хворих та пацієнтів (травматичний та операційний шок, ускладнений крововтратою; анемічна гіпоксія при нормо-гіповолемічних станах; постгеморрагічні анемії; період підготовки хворих з критично низькими показниками гемограми до великих хірургічних втручань; посттермічні анемії)» [44].

Виділяють 3 етапи виконання процедури трансфузії. Відповідальний за трансфузію медичний персонал в обов'язковому порядку проходить навчання та необхідну підготовку стосовно принципів й практики переливання компонентів крові.

Для здійснення об'єктивного аналізу та оцінки ефективності роботи персоналу досліджуваного нами закладу варто дослідити технологію процедури трансфузії та обов'язки медичного персоналу, який її здійснює.

Характеристика першого етапу – підготовки до процедури переливання крові нами подано в табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

### **Характеристика першого етапу трансфузії**

Перший етап	Обов'язки лікаря
1	2
Підготовка до процедури трансфузії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внести данні про пацієнта у Журнал реєстрації амбулаторних пацієнтів форма 074/о;</li> <li>• провести збір анамнезу пацієнта (скарги хворого, життєво важливі показники, перебіг хвороби, розрахунок лабораторних показників крові, дефіциту ОЦК, індекс інтоксикації) та занести данні у Медичну карту амбулаторного хворого ф.025/о;</li> <li>• передати до лабораторного відділення зразок крові пацієнта для індивідуального підбору та суміщення крові донорських еритроцитовмісних компонентів;</li> </ul>

1	2
Підготовка до процедури трансфузії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подати направлення на індивідуальний підбір;</li> <li>• подати Заявку на трансфузійні середовища Ф-11-067/в.01 до Відділення логістики з центром управління запасами (ВЛЗЦУЗ) КЗОЗ ХОЦСК;</li> <li>• провести вхідний контроль компоненту, а саме: <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність сертифіката якості з дозволом до використання;</li> <li>- наявність супровідного листка на індивідуально підібрані еритроцити - маркування: відповідність супровідної документації до цифрової ідентифікації контейнерів, групи крові за системою антигенів АВО до інформації вказаної у направленні для трансфузії;</li> <li>- герметичність контейнера;</li> <li>- цілісність етикетки;</li> <li>- однорідність середовища;</li> <li>- відповідність кольору.</li> </ul> </li> <li>• зробити відповідні відмітки у Протокол вхідного контролю трансфузійного середовища Ф-11-067;</li> <li>• при відповідності компоненту вимогам вказаним у Протоколі - підігріти до температури <math>37 \pm 0,5^{\circ}\text{C}</math> у водяній бані (під контролем термометра);</li> <li>• провести оцінку компоненту (наявність згустків, гемолізу, ознак бактеріального забруднення);</li> <li>• при невідповідності компоненту вимогам вказаним у Протоколі вхідного контролю – повідомити керівника ВЛЗЦУЗ та Відділу управління та забезпечення якістю.</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором за джерелом [41]

Другим етапом проведення трансфузії є безпосереднє здійснення даної процедури. Характеристика цього етапу нами подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Характеристика другого етапу трансфузії

Другий етап	Обов'язки медичного персоналу
1	2
Проведення процедури трансфузії	<p style="text-align: center;">Обов'язки лікаря:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• після прийняття рішення про можливість проведення процедури трансфузії, проінформувати пацієнта щодо процедури та про можливі наслідки при її проведенні;</li> <li>• отримати від пацієнта згоду на проведення процедури з оформленням наступних документів: 1. «Інформована добровільна згода/відмова на/від проведення гемотрансфузії»;</li> </ul>



1	2
Проведення процедури трансфузії	<p>2. Інформована добровільна згода пацієнта на проведення діагностики, лікування та на проведення операції та знеболення (ф №003-6/о);</p> <p>3. «Інформована добровільна згода на медичне втручання»;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дати вказівку операційній медичній сестрі на проведення трансфузії.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Обов'язки операційної медичної сестри:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підвісити контейнер за петлю у його основи на штатив для трансфузій;</li> <li>• відкрити упаковку, дістати систему і закрити роликівий зажим на трубці системи;</li> <li>• відокремити пелюсток захисної оболонки штуцера контейнера;</li> <li>• зняти ковпачок з полімерної голки системи і ввести голку в контейнер, проколовши при цьому мембрану штуцера;</li> <li>• заповнити балон капельниці до половини, надавлюючи на його корпус;</li> <li>• відкрити роликівий зажим і випустити повітря з системи трубок;</li> <li>• закрити роликівий зажим;</li> <li>• провести венепункцію;</li> <li>• провести пробу на біологічну сумісність (струменем, тричі по 15 мл з інтервалом в 3-5 хвилин перелити 45 мл крові) ;</li> <li>• встановити швидкість трансфузії 40-60 крапель за хвилину роликівим зажимом;</li> <li>• після закінчення трансфузії, повідомити лікаря про її закінчення.</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором за джерелом [41]

Потрібно зазначити, що «життєво важливі показники, такі як артеріальний тиск, пульс та температура, повинні визначатися до переливання та через рівні проміжки часу під час переливання та після нього. Особливо важливо спостерігати за хворим впродовж перших 2 годин після трансфузії» [41]. Третім етапом проведення трансфузії є дотримання післяпроцедурних норм. Характеристика цього етапу нами подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Характеристика третього етапу трансфузії

Другий етап	Обов'язки лікаря
1	2
Післяпроцедурні норми	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гемоконтейнер із залишками еритроцитовмісних середовищ (приблизно 5 мл), передати медичній сестрі для подальшого зберігання в спеціально відведеному холодильнику 7 діб;</li> </ul>

1	2
Проведення процедури трансфузії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заповнити первинну облікову документацію:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Журнал реєстрації переливання трансфузійних рідин (ф. № 009/о);</li> <li>2. Протокол переливання крові та її компонентів (ф. № 003-5/о);</li> <li>3. Листок реєстрації переливання трансфузійних рідин (ф. № 005/о).</li> </ol> </li> <li>• провести нагляд за пацієнтом протягом 2 годин з контролем показниками його життєво важливих функцій та симптомів, що можуть свідчити про трансфузійну реакцію на переливання;</li> <li>• прикріпити всі форми, які була заповнені протягом трансфузії, у Медичну карту амбулаторного хворого ф.025/о та передати пакет документів пацієнта до архіву Центру гемокорекції.</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором за джерелом [41]

Важливо зазначити, що відповідальність за якість проведення трансфузії у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» розподілена між персоналом закладу наступним чином (див. табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

**Розподіл відповідальності за якість трансфузії у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»**

Посади	Відповідальність за якість трансфузії
операційна медична сестра	відповідає за правильність техніки проведення трансфузії
лікар	відповідає за правильне проведення передтрансфузійних тестів перед трансфузією, визначення об'єму необхідного гемосередовища. Несе відповідальність за проведення трансфузії, правильність заповнення медичної документації з питань гемотрансфузії. У разі виникнення невідповідностей відповідає за їх усунення (за можливості). Бере участь у розробці корегуючих та запобіжних заходів;
заступник головного лікаря	відповідає за організацію роботи та навчання персоналу для правильного проведення;
керівник закладу	відповідає за контроль виконання вимог даної процедури.

Примітка. Розроблено автором за даними КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Оцінка ефективності роботи медичного персоналу в процесі здійснення трансфузії крові або кровних компонентів є критично важливою для

забезпечення безпеки та якості цієї процедури. В результаті нашого дослідження нами виділено основні аспекти, які слід враховувати при оцінці ефективності медичного персоналу в цьому контексті:

1. Медичний персонал, який відповідає за трансфузію, повинен мати глибокі знання про принципи та безпеку трансфузійної медицини. Це включає знання про види крові, сумісність, процедури перевірки та ідентифікації донорської та отримувальної крові, а також профілактику та управління ускладненнями.

2. Медичний персонал повинен дотримуватися точних протоколів і стандартів, які регулюють процедуру трансфузії, включаючи перевірку ідентифікації, вибірку та перевірку крові, безпекові заходи, ведення документації тощо.

3. Важливо, щоб медичний персонал був здатний ефективно спілкуватися з пацієнтом та іншими членами медичної команди. Це включає пояснення процедури пацієнту, виявлення алергій, реакцій або обмежень та вчасну повідомлення про будь-які проблеми.

4. Записи про трансфузію повинні бути докладними, легко доступними та відповідати стандартам. Це допомагає відстежувати інформацію про трансфузію та реагувати на будь-які незвичайні ситуації.

5. Медичний персонал повинен бути здатним реагувати на можливі ускладнення, такі як алергічні реакції, гемолітичні реакції та інші негаразди під час трансфузії. Це включає негайну припинення трансфузії, надання медичної допомоги і ведення відповідної документації.

6. Медичний персонал повинен дотримуватися стандартів засобів безпеки, включаючи використання захисного обладнання, правильну утилізацію матеріалів та профілактику передачі інфекцій.

Оцінка ефективності діяльності медичного персоналу під час трансфузії крові важлива для забезпечення безпеки пацієнтів і якості медичних послуг. Це може включати оцінку знань та навичок, дотримання



протоколів, якість комунікації, здатність виявлення та управління ускладненнями, а також дотримання стандартів безпеки.

### 2.3. Аналіз та оцінка ефективності роботи персоналу досліджуваного закладу

В організації управління КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» велику увагу приділяють і людському фактору, підвищенню якості роботи, творчої віддачі кадрового потенціалу, поліпшенню фахової підготовки, використанню спеціалістів з урахуванням професійного та кваліфікаційного рівнів. Організаційний супровід управління кадровим забезпеченням здійснює центр кадрового та юридичного забезпечення.

Кількісний склад персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» на кінець 2022 року нами поданий у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

#### Склад персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» на кінець 2022 року

Найменування показника	Кількість посад в цілому по закладу		Фізичні особи	
	штатні	зайняті	основні працівники	з них зайняті неповний робочий день
Лікарі	23,5	17,5	12	1
Середній медичний персонал	50,5	45,0	45	3
Молодший медичний персонал	29,5	25,5	26	3
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	5,5	4,5	4	-
Інший персонал	46,75	42,25	36	3
Всього	155,75	134,25	123	10

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Показники подані у таблиці 2.4. вказують, що у 2022 році наявна недоукомплектація лікарів на 6 посад, середнього медичного персоналу на 5,5 посад та молодшого медичного персоналу на 4 посади. Загальна недоукомплектація персоналу становить 21,5 посади. Нами здійснено дослідження зміни кількості зайнятих посад у закладі на протязі трьох останніх років.

Аналіз динаміки зайнятих посад по закладу протягом 2020-2022 років нами подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка зайнятих посад у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» протягом 2020-2022 років**

Найменування показника	Кількість зайнятих посад в цілому по закладу			Відхиленн (+,-)	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік до 2020року	2022рік до 2021 року
Лікарі	18,25	18,0	17,5	- 0,25	-0,5
Середній медичний персонал	45,25	45,0	45,0	- 0,25	-
Молодший медичний персонал	30,25	27,25	25,5	-3,0	-1,75
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	5,5	4,5	4,5	-1,0	-
Інший персонал	43,5	42,0	42,25	-1,5	+0,25
Всього	143,0	136,75	134,25	-6,0	-2,0

Примітка. Розраховано автором за даними КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Подані у таблиці 2.5 показники свідчать, що протягом 2020-2022 років спостерігається стійка тенденція скорочення штатів досліджуваного закладу, що в цілому є негативною тенденцією, так як не сприяє підвищенню ефективності діяльності даної медичної організації.

Слід констатувати той факт, що сьогодні механізм стимулювання праці медичного персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» є недосконалим. Найбільш істотними недоліками механізму стимулювання

праці медичного персоналу є: низькі розміри заробітної плати; відсутність прямого зв'язку між трудовим внеском і розміром отримуваної винагороди; невиконання елементами додаткової заробітної плати покладених на них; недооцінка важливості використання стимулів нематеріального характеру.

У КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» оцінювання діяльності працівників здійснюється за структурними підрозділами та розподіляється між керівниками відділів та кадровою службою (рис.2.3.). Фактична й оцінна інформація являє собою реальну базу кадрового планування, розрахунку потреб у допоміжному персоналі, прогнозування програм внутрішньоорганізаційного навчання, організації конкурсного заміщення вакантних посад, оплати праці персоналу.



Рис. 2.3. Модель оцінка ефективності діяльності персоналуна КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Примітка. Узагальнено автором за даними закладу

Оцінка ефективності діяльності персоналу у досліджуваному закладі використовується для регулярного отримання інформації про рівень компетентності працівників та можливість їх справедливого мотивування. На підставі відомостей, які отримуються в процесі оцінювання, ухвалюються подальші управлінські рішення щодо роботи з кадровим резервом, управління кар'єрою співробітників, ротації, а також мотивації, навчання і розвитку персоналу.

Для оцінки професійного рівня діяльності персоналу, відповідності кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам Міністерства охорони здоров'я України розробило положення про проведення атестації. Основними завданнями атестації лікарів є визначення рівня професійної підготовки лікарів та можливості подальшого використання спеціалістів, підвищення їх кваліфікації.

Дослідження рівня атестації медичних працівників закладу показав наступні результати. Рівень атестації лікарського складу (як загалом, так і за атестаційними категоріями) нами подано на рис. 2.4.

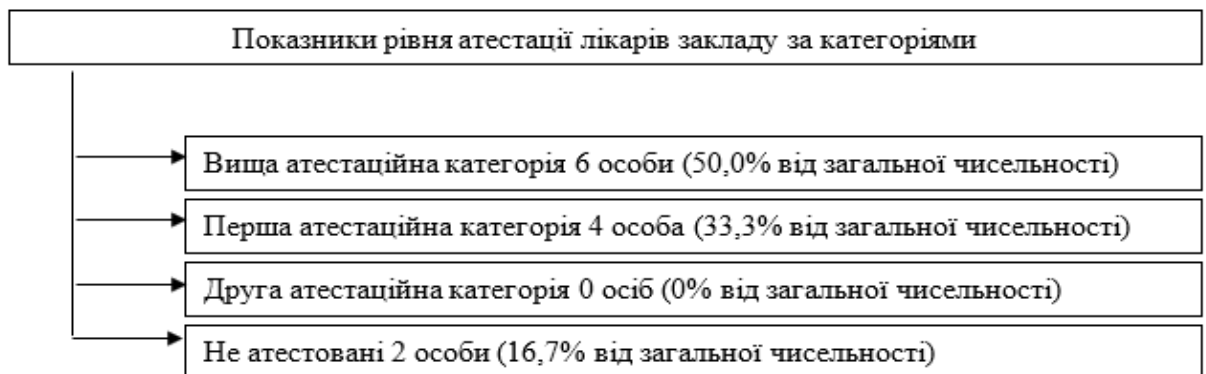


Рис. 2.4. Показники рівня атестації лікарів КНП «Більче-Золотецька обласна лікарня реабілітації імені В.Г.Вершигори» ТОР за категоріями  
Примітка. Сформовано за даними закладу

Дослідження показало, що 83,3 % лікарів у досліджуваному закладі на сьогодні атестовано, решту - неатестовані із поважних причин.

Рівень атестації середнього медичного персоналу (як загалом, так і за

атестаційними категоріями) нами подано на рис. 2.5.

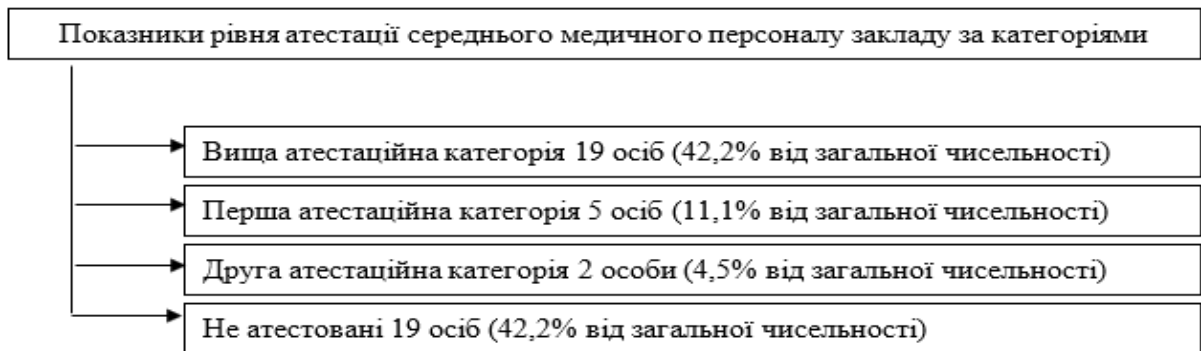


Рис. 2.5. Показники рівня атестації середнього медичного персоналу КНП «Більче-Золотецька обласна лікарня реабілітації імені В.Г.Вершигори»  
ТОР за категоріями

Примітка. Сформовано за даними закладу

Дослідження показало, що 57,8 % середнього медичного персоналу у досліджуваному закладі на сьогодні атестовано, решту (42.2%) не мають кваліфікаційної категорії.

З метою об'єктивної оцінки ефективності діяльності та контролю якості роботи молодших спеціалістів з медичною освітою на КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» 22. 06. 2020 р. видано наказ № 62 «Про вдосконалення системи управління якістю та здійснення контролю якості роботи молодших спеціалістів з медичною освітою» в якому затверджено:

- Положення про систему оцінки якості сестринського догляду та роботи молодих спеціалістів з медичною освітою у мед закладі;
- Інструкцію щодо організації проведення контролю та оцінки якості роботи молодих спеціалістів з медичною освітою КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»;
- Стандарти сестринського догляду та систему оцінки їх виконання;
- Лист оцінки виконання стандартів сестринського догляду КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»;
- Журнал дефектів, допущених під час професійної діяльності молодших спеціалістів з мед освітою;

- Аналіз роботи молодших спеціалістів з медичною освітою КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

Стандарти сестринського догляду та система оцінки їх виконання складаються із двох відповідних частин: стандартів сестринського догляду і оціночної шкали нормативу виконання даного стандарту та одиниці відхилення від даного стандарту оцінених у балах. Стандарти сестринського догляду відображають єдині для всіх молодших медичних спеціалістів основні розділи їх праці:

- дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;
- виконання обов'язків та вказівок;
- дотримання санітарно-гігієнічних та протиепідеміологічного режимів;
- дотримання правил охорони праці та техніки безпеки;
- дотримання правил деонтології та медичної етики;
- підвищення кваліфікації;
- якість ведення медичної документації.

Моніторинг роботи згідно стандартів сестринського догляду молодших медичних спеціалістів відділів та лабораторій здійснюють старші медичні сестри та лаборанти, з послідуною відміткою у «Листі оцінки виконання стандартів сестринського догляду» спеціалістів з медичною освітою. Реєстрації підлягають відхилення, виявленні старшими сестрами, завідувачами даних структурних під розділів, Радою медичних сестер, адміністрацією підприємства підчас адміністративних перевірок.

При реєстрації виявлених недоліків у «Журналі дефектів, допущених під час професійної діяльності молодших спеціалістів з медичною освітою» головною медичною сестрою фіксуються, виявлені порушення згідно нумерації пунктів, відповідного розділу стандартів та вартість виявленого від даного стандарту, оцінена у балах. Щомісячно завідувачі та старші медичні сестри відділів та лабораторій проводять аналіз виявлених недоліків у роботі молодших медичних спеціалістів, визначають шляхи їх усунення та

вираховують рівень якості сестринського догляду (далі – *РЯ с.д.*) по кожному працюючому. Рівень якості сестринського догляду вираховується по формулі:

$$РЯс.д. = (Кінцева сума балів працівника / Максимальна сума балів нормативу всіх пунктів стандартів) \times 100 = \%$$

Оцінка рівня якості сестринського догляду, виділення проблем, розробка шляхів вирішення та контроль їх виконання у відділах проводиться на загальних зборах колективу відділу. Для підведення підсумків оцінки якості сестринського догляду за рік, щомісячні результати дотримання стандартів сестринського догляду, старші медичні сестри відділів реєструють у «Листку оцінки стандартів сестринського догляду» по кожному молодшому медичному спеціалісту з медичною освітою.

Розгляд грубих порушень стандарту сестринської роботи здійснюється, безпосередньо після їх виявлення керівниками структурних підрозділів, адміністрацією КНП «Хмельницький обласний центр служби крові», Радою медичних сестер. Загальний контроль над системою оцінки якості виконання стандартів сестринської роботи у досліджуваному закладі здійснюється заступником директора та головною медичною сестрою. Щоквартально (до 5 числа наступного місяця) старші медичні сестри структурних підрозділів подають дані про рівень якості сестринського догляду головній медичній сестрі КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» для проведення аналізу діяльності медичних сестер структурних підрозділів.

Основними методами оцінки діяльності персоналу у КНП «ХОЦСК» є:

- експертиза виконань стандарту на робочому місці;
- спостереження з виконанням практичних навичок;
- екзаменування, опитування фахівця;
- запис дефектів в журналі.

За результатами контролю заповнюються листи оцінки виконання стандартів сестринського догляду, що заведені в кожному відділі закладу на кожного фахівця виставляється бальна оцінка (табл.2.11)

Таблиця 2.11

**Стандарти та система оцінки якості їх виконання для старшої сестри  
медичної відділу**

№пп	Стандарт	Оцінка нормативу	Оцінка одиниць
1	2	3	4
<b>1.</b>	<b>Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку.</b>	<b>3</b>	
1.1	Своєчасний початок та закінчення робочого дня.		0,3
1.2	Дотримання дисципліни праці, своєчасне і точне виконання розпоряджень адміністрації.		0,5
1.3	Утримання в чистоті і порядку свого робочого місця, пристроїв і обладнання у справному стані і чистоті.		0,3
1.4	Збереження медичного та господарського обладнання, медичних матеріалів та засобів.		0,5
1.5	Контроль дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку молодшим та середнім медичним персоналом і керівництво їх роботою.		0,3
<b>2.</b>	<b>Виконання обов'язків та вказівок.</b>	<b>3</b>	
2.1	Приготування робочого місця до виконання своїх функціональних обов'язків.		0,5
2.2	Своєчасне і чітке виконання вказівок під час роботи.		0,5
2.3	Виконання посадових та функціональних обов'язків.		0,5
<b>3.</b>	<b>Дотримання санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режиму.</b>	<b>3</b>	
3.1	Контроль за належним санітарним станом.		0,3
3.2	Контроль за наявністю та зберіганням деззасобів.		0,5
3.3	Проведення передстерилізаційної підготовки та стерилізації медичного інструментарію, матеріалів у відповідності із діючими інструкціями. Контроль якості стерилізації.		0,5
3.4	Суворе дотримання правил асептики та антисептики при виконанні робіт.		0,8
3.5	Контроль за дотриманням графіку та проведенням поточних та генеральних прибирань.		0,5
<b>4.</b>	<b>Дотримання правил охорони праці та техніки безпеки.</b>	<b>2</b>	
4.1	Своєчасне проходження обов'язкових медичних оглядів.		0,3
4.2	Використання у роботі захисного спецодягу та ЗІЗ.		0,3
4.3	Знання та суворе дотримання правил охорони праці, інструкцій з користування медичним і господарським обладнанням.		0,5



1	2	3	4
4.4	Знання та суворе дотримання інструкцій по протипожежній безпеці, по роботі з газовими приладами, електробезпеці та виробничій санітарії.		0,5
4.5	Суворе дотримання правил профілактики професійних захворювань вірусними гепатитами та ВІЛ-інфекцією.		0,5
<b>5.</b>	<b>Дотримання правил деонтології та медичної етики.</b>	<b>2</b>	
5.1	Дотримання відповідного зовнішнього вигляду.		0,5
5.2	Чемне, уважне, доброзичливе відношення до донорів.		0,5
5.3	Збереження лікарської таємниці.		0,5
5.4.	Взаємовідносини між колегами		0,5
<b>6.</b>	<b>Підвищення кваліфікації.</b>	<b>2</b>	
6.1	Систематична робота над підвищенням продуктивності праці та підвищенням особистої кваліфікації.		0,3
6.2	Своєчасне підвищення своєї кваліфікації та атестації на факультеті післядипломної освіти Хмельницького медичного коледжу.		0,3
<b>7.</b>	<b>Якість ведення медичної документації.</b>	<b>2</b>	
7.1	Своєчасне, чітке, згідно вимог, ведення поточної та облікової документації.		0,3
7.2	Участь у підготовці звітної документації		

Примітка. Оцінка проводиться 1 раз на місяць. «ДОБРЕ» - 17 балів. «ЗАДОВІЛЬНО» - 16-15 балів. «НЕЗАДОВІЛЬНО» - 14 балів і нижче.

Загалом, проведене нами дослідження показало, що на КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» діє відносно ефенктивна система оцінювання діяльності персоналу. Персонал вчасно проходить атестацію, сестринський персонал та лаборанти кожного місяця оцінюються за стандартами якості діяльності. Результати оцінки заносяться у «Лист оцінки виконання стандартів сестринського догляду» який відкривається у кожному структурному підрозділі на всіх працівників відділу. В кінці року по кожному працівникові виводиться усереднена оцінка.

В системі контролю фіксуються виявленні помилки в Журналі дефектів, що діє змогу аналізувати, шукати негативні факти, працювати над їх усуненням, і в кінці - оцінюється результат. Кожен дефект фіксується, елементи дефектні усуваються, внаслідок чого результат кінцевий відповідає стандарту.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи досліджено практику формування системи оцінювання ефективності діяльності персоналу на КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові» є медичним закладом, що здійснює заготівлю, переробку, тестування, зберігання, реалізацію донорської крові та компонентів крові та несе відповідальність за якість та безпеку заготовленої крові і компонентів крові. Основною метою діяльності закладу є заготівля цільної крові, плазми і тромбоцитної маси.

2. В результаті дослідження нами виділено ряд особливостей оцінки ефективності роботи персоналу у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Так, оцінка ефективності медичного персоналу має сприяти покращенню медичних послуг, забезпечувати безпеку пацієнтів і підвищувати рівень довіри до медичної установи. Для цього вона повинна бути об'єктивною, систематичною та враховувати всі аспекти роботи медичного персоналу та досліджуваного закладу.

Для здійснення об'єктивного аналізу та оцінки ефективності роботи персоналу досліджуваного нами закладу нами охарактеризовано технологію процедури трансфузії та обов'язки медичного персоналу, який її здійснює.

Оцінка ефективності роботи медичного персоналу в процесі здійснення трансфузії крові або кровних компонентів є критично важливою для забезпечення безпеки та якості цієї процедури. В результаті нашого дослідження нами виділено основні аспекти, які слід враховувати при оцінці ефективності роботи медичного персоналу, а саме: оцінку знань та навичок, дотримання протоколів, якість комунікації, здатність виявлення та управління ускладненнями, а також дотримання стандартів безпеки.

3. В досліджуваному закладі діє відносно ефективна система оцінювання ефективності діяльності персоналу. Персонал вчасно проходить атестацію, сестринський персонал та лаборанти кожного місяця оцінюються за стандартами якості діяльності. Результати оцінки заносяться у «Лист оцінки виконання стандартів сестринського догляду» який відкривається у кожному структурному підрозділі на всіх працівників відділу. В кінці року по кожному працівникові виводиться усереднена оцінка.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

#### **3.1. Методика формування механізму оцінки ефективності діяльності працівників медичної установи**

Зростання витрат на утримання закладів охорони здоров'я – проблема, яку не можна ігнорувати. Це зростання зв'язане зі зростанням вартості енергії, продуктів харчування й ліків, що безпосередньо вплинуло на вартість послуг охорони здоров'я. І тому вкрай необхідно розробити комплексний механізм оцінювання ефективності діяльності працівників медичних закладів.

Однією з таких методологій є система збалансованих показників (Balanced Scorecard або BSC). Отож, BSC - це є стратегічний управлінський інструмент, який був розроблений Девідом Нортоном й Робертом Капланом в 1992 році. BSC спрямований на оцінку і вимірювання важливих аспектів діяльності організації, що дозволяє керівництву отримувати комплексний погляд на її роботу, й на ефективність діяльності її персоналу, та визначати, чи досягаються стратегічні цілі.

BSC оцінює трудову діяльність працівника за чотирьма основними показниками: фінансовим, клієнтським, внутрішнім процесом, навчанням і зростанням [48].

Фінансовий аспект стосується фінансової діяльності медичного закладу, ця категорія включає в себе фінансові метрики, такі як прибуток, оборот, рентабельність і інші фінансові показники. Вони вимірюють фінансовий успіх і прибутковість медичного закладу. Клієнтський аспект стосується задоволеності пацієнтів. Ця категорія включає показники, які

відображають ступінь задоволеності пацієнтів, якість послуг, лояльність споживачів й інші фактори, що впливають на сприйняття пацієнтами діяльності закладу. Внутрішні процеси оцінюють ефективність внутрішніх процедур і операцій закладу, таких як організацію надання медичних послуг, якість обслуговування пацієнтів й інші операційні аспекти. І нарешті, навчання та зростання оцінює здатність працівників до розвиватку в рамках своєї ролі. Ця категорія включає показники, пов'язані із навчанням та розвитком медичного персоналу, інноваціями, а також кількістю та і якістю ресурсів, які відводяться на розвиток майбутніх можливостей.

Наше дослідження показало, що метод BSC сприяє збалансованому підходу до оцінки результатів діяльності персоналу. Він допомагає закладам охорони здоров'я визначати ключові фактори успіху й розробляти стратегії для досягнення цих цілей. Поданий підхід до оцінки дає можливість керівництву закладу вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації і досягати більш збалансованих і стійких результатів.

Використання комплексного механізму, такого як BSC, гарантує, що всі аспекти продуктивності співробітників оцінюються, забезпечуючи всеосяжну перспективу. Важливо однак зазначити, що найкращі практики в оцінці ефективності роботи співробітників не обмежуються лише BSC. Інші методології, такі як 360-градусний зворотний зв'язок і порівняльний аналіз ефективності, також можна використовувати для більш точної оцінки продуктивності співробітників.

Головне – вибрати методологію, яка відповідає цілям і завданням медичного закладу та сприяє зростанню співробітників, забезпечуючи при цьому пацієнтам якісні медичні послуги.

Формування механізму оцінювання ефективності діяльності працівників медичної установи вимагає уважної розробки та врахування особливостей цієї сфери. Нами сформовано основні етапи та кроки для

побудови цього механізму оцінки персоналу на КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

Отож на першому етапі, ми вважаємо, необхідно визначити мету оцінки ефективності діяльності працівників, тобто, для чого саме планується проводити дану оцінку. Такою мета може бути покращення якості медичної допомоги, підвищення безпеки пацієнтів, розвиток професійних навичок, підвищення ефективності робочих процесів, визначення потенціалу працівників для подальшого розвитку та кар'єрного зростання або інші цілі.

Другий етап включає визначення критеріїв і стандартів оцінки ефективності діяльності працівників. Критеріями можуть виступати клінічні компетенції, етичність поведінки, комунікативні навички, дотримання протоколів та стандартів, ефективність у критичних ситуаціях тощо.

Наступним етапом виступає вибір методів, які найкраще відповідають нашим цілям оцінювання. Це може бути комбінація методів, таких як самооцінка, оцінка від колег, перевірка документації, спостереження на робочому місці тощо. Далі, доцільно створити конкретні інструменти оцінювання, такі як анкети, оцінювальні таблиці, реєстри відгуків тощо. Вони повинні бути зрозумілими, об'єктивними і здатними вимірювати відповідність критеріям та стандартам. Також необхідно встановити часовий графік проведення оцінювання та частоту оцінювальних процедур. Регулярне оцінювання може бути корисним для відстеження змін та розвитку працівників.

Вкрай важливим етапом є залучення до даного процесу стейкхолдерів, зокрема, таких як керівництво медичної установи, пацієнтів, колег працівників тощо. Їхні оцінки та відгуки можуть допомогти створити більш об'єктивний погляд на діяльність працівників.

На рис. 3.1. подано запропоновану нами методику оцінки персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

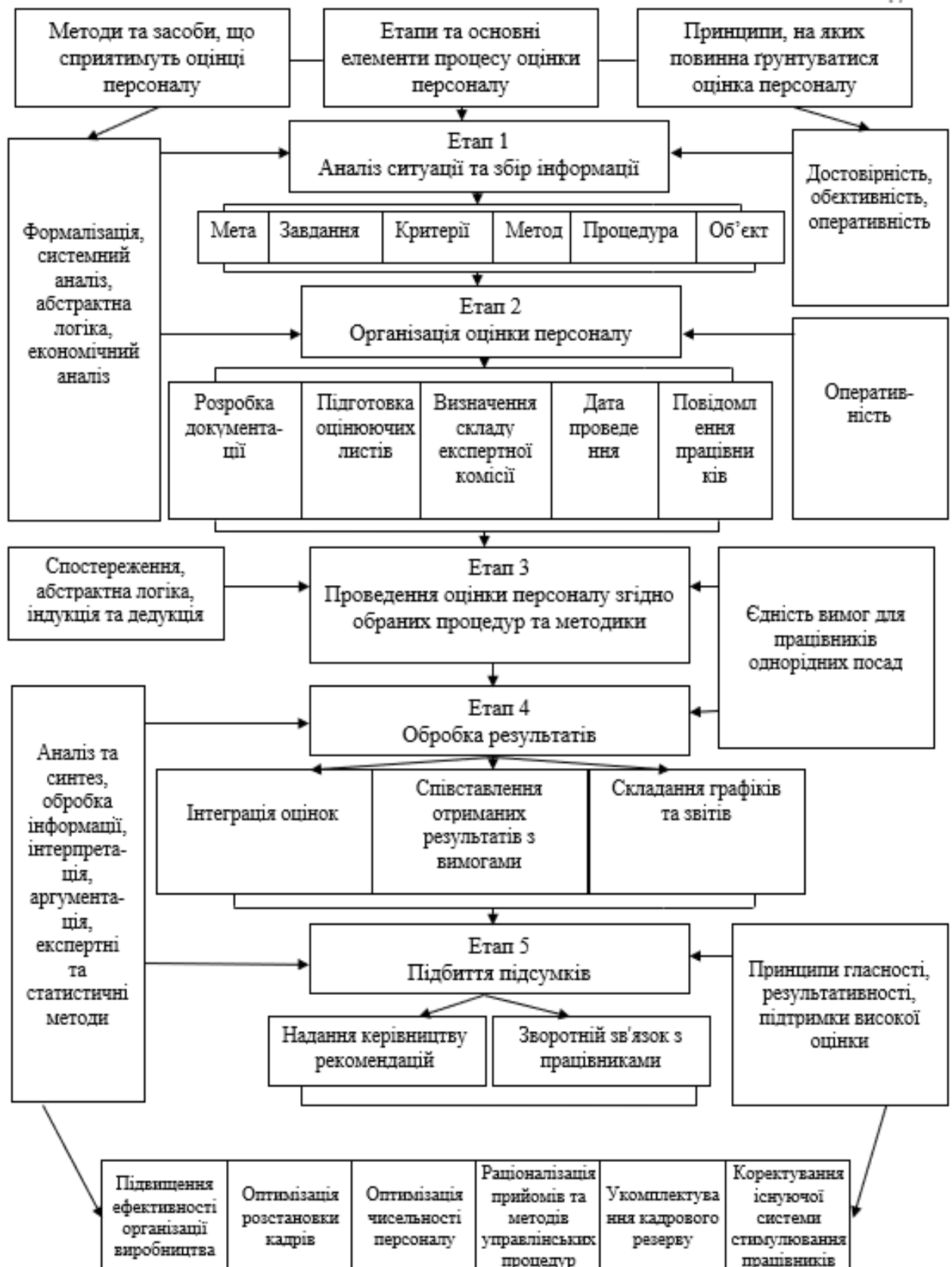


Рис. 3.1. Пропонована методична схема оцінки персоналу

Примітка. Сформовано автором за [25; 56]

Також в процесі оцінювання ефективності діяльності працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» бажано забезпечити конфіденційність результатів оцінювання і створити механізми для захисту особистих даних персоналу. Після проведення оцінювання обов'язково слід надати працівникам повідомлення про їхні результати та розробити плани розвитку для тих, хто потребує поліпшення у своїй діяльності та підтримки їх у процесі вдосконалення.

Головною вимогою щодо проведення процедури оцінки ефективності діяльності персоналу досліджуваного закладу виступає єдність вимог для всіх працівників однорідних посад.

Практика показала, що у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» на етапі обробки результатів оцінки ефективності діяльності фахівці профільної робочої групи, які її здійснюють, забезпечують дотримання декількох положень, зокрема: «виведення та інтеграція оцінок за кожним з працівників, дотримуючись принципу єдності вимог; зіставлення отриманих результатів з вимогами; складання графіків та звітів для керівництва» [44]. І для дотримання означених положень важливими залишаються такі наукові методи пізнання, як:

- обробка інформації;
- інтерпретація;
- аналіз й синтез;
- аргументування;
- експертні й статистичні методи.

Механізм оцінювання ефективності діяльності персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» повинен бути постійно вдосконалюваною системою, яка враховує зміни в медичних стандартах, процедурах та потребах. Оцінка діяльності працівників медичної установи є важливою для забезпечення високої якості медичних послуг і безпеки пацієнтів. Вона повинна бути об'єктивною, систематичною та спрямованою на постійне вдосконалення.



Варто зауважити, що за умови правильно побудованого механізму формування системи оцінювання ефективності діяльності персоналу і врахування вище згаданих нами умов, КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» зможе отримати наступні вигоди:

- суттєво підвищити ефективність організації своєї діяльності;
- оптимізувати чисельність персоналу;
- виявити працівників, що здатні для виконання більш відповідальної роботи;
- раціоналізувати прийоми і методи управлінських процедур у закладі;
- оптимізувати розстановку кадрів;
- корегувати існуючу систему стимулювання працівників;
- оптимізувати укомплектування кадрового резерву;
- оцінити ефективність навчання працівників.

Отже, регулярна і систематична оцінка ефективності діяльності персоналу здатна забезпечити керівництво КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня оплати праці співробітників, підвищення їх на посаді, присвоєння ним об'єктивної кваліфікації.

### **3.2. Запровадження прогресивних методів оцінювання ефективності діяльності менеджерів у досліджуваному медичному закладі**

Методи оцінки ефективності діяльності працівників які використовуються в теперішній час на КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» не дозволяють у повному обсязі виявляти професійні якості та результативність персоналу усіх наявних підрозділів. Саме тому вони

фрагментарно враховують вплив ефективності діяльності персоналу на результати діяльності закладу загалом.

До прогресивних методів оцінювання ефективності діяльності персоналу відносяться наступні:

- матричний (описовий) метод, що ґрунтується на порівнянні фактичних характеристик працівника зі сукупністю визначених необхідних для певної діяльності якостей;

- метод еталону, що зрівнює фактичні дані працівника із характеристиками найбільш успішних працівників по даному напрямку діяльності;

- цільовий метод оцінки, із допомогою якого визначають, наскільки раціонально працівник ставить цілі та наскільки успішно працює щодо їх досягнення;

- метод оцінки рис, що базується на аналізі впливу психологічних властивостей співробітників на ефективність їх діяльності;

- методика аналізу результатів діяльності колективу, що ґрунтується на оцінці ефективності діяльності закладу залежно від результативності діяльності персоналу;

- методика групової дискусії, використання якої спрямована на визначення рівня логічного мислення працівників, але не дозволяє в повній мірі оцінювати результативність персоналу закладу;

- методика тестування, що оцінює персонал за мірою рішення ними наперед підготовлених ситуативних тестових завдань.

- методика сумованих оцінок, який полягає в визначенні обраними експертами частоти прояву працівником певних якостей й застосування бальної оцінки за рівень частоти. Використання такого методу має обмеження з наступних причин, так:

- сукупність якостей, якими володіє працівники закладу, ще не гарантує їхнє раціональне використання у практичній діяльності;

- прояв певної якості не завжди призводить до результату;
- даний метод не передбачає економічної оцінки результатів діяльності співробітників;
  - метод заданого угруповання працівників, який базується на виборі певного числа чинників оцінки й розподілу співробітників за цими факторами.
  - методака рангового порядку, при якій керівник за допомогою певних обраних критеріїв оцінює ступінь використання кваліфікації працівника, знань, досвіду у процесі виконання завдань [24].

Дослідження показало, що методи які використовуються в практиці КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» не дозволяють створити єдину систему оцінки ефективності діяльності персоналу закладу. Це здебільшого відбувається через те, що не вказуються чіткі цілі, які стоять перед працівниками окремого підрозділу закладу, а також не обумовлено склад, структуру й зміст критеріїв, на базі яких повинна проводитися оцінка персоналу. Вони також не розкривають в повній мірі вплив індивідуально-психологічних властивостей персоналу на ефективність їх діяльності.

Саме тому, використовуючи ці методи без врахування обґрунтованих оцінних критеріїв персоналу, керівництво досліджуваного закладу не має можливості своєчасно, всебічно та у кількісному вигляді оцінити міру впливу результативності кожного окремого фахівця на досягнення основних результатів діяльності закладу, а також виявити в якій саме мірі розроблені й реалізовані кожним окремо взятим працівником рішення підвищують фінансову незалежність та економічну безпеку медичної установи.

В результаті нашого дослідження нами запропонована до використання на КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» удосконалена методика оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу.

Отже, для оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу закладу, на підставі якої можна визначити динаміку розвитку професійної компетентності і рівня інтелекту керівників та фахівців всіх підрозділів закладу, доцільно використовувати кількісні критерії, які мають відповідати наступним умовам:

- постійний збір інформації про роботу персоналу закладу;
- використання результатів діяльності працівників закладу при ухваленні мотиваційних та кадрових рішень;
- оцінювання ефективності рішень на базі властивих певному центру відповідальності стандартизованих критеріїв;
- використання кількісної шкали для вимірювання критеріїв;
- багатокритеріальна оцінка видів діяльності;
- поєднання інтегральної оцінки діяльності з її видами (у просторі) та етапами (у часі);
- простота щодо введення в сучасні ERP та автоматизації.

В узагальненому нами вигляді декомпозицію оцінки працівників до рівня кількісних критеріїв, що притаманні медичній сфері діяльності, подано на рис. 3.2.

Оцінку ефективності діяльності управлінського персоналу на КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» за рекомендованою вище системою показників пропонуємо здійснювати в декілька послідовно сформованих етапів (рис. 3.3).

На етапі аналізу пропонуємо виділяти якісні сторони професіоналізму працівників. Тобто, кожній якості має відповідати оцінний показник – критерій, який би кількісно ідентифікував рівень наявності цієї якості і у керівника, і у фахівця.

На етапі синтезу пропонуємо проводити інтегральну оцінку професійних якостей ( позначення –  $p$ ) і результативності діяльності ( $p2$ ) працівника, на підставі яких формується його рейтинг ( $R$ ).



Рис. 3.2. Проект оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу на КНП «ХОЦСК»

Примітка. Сформовано автором

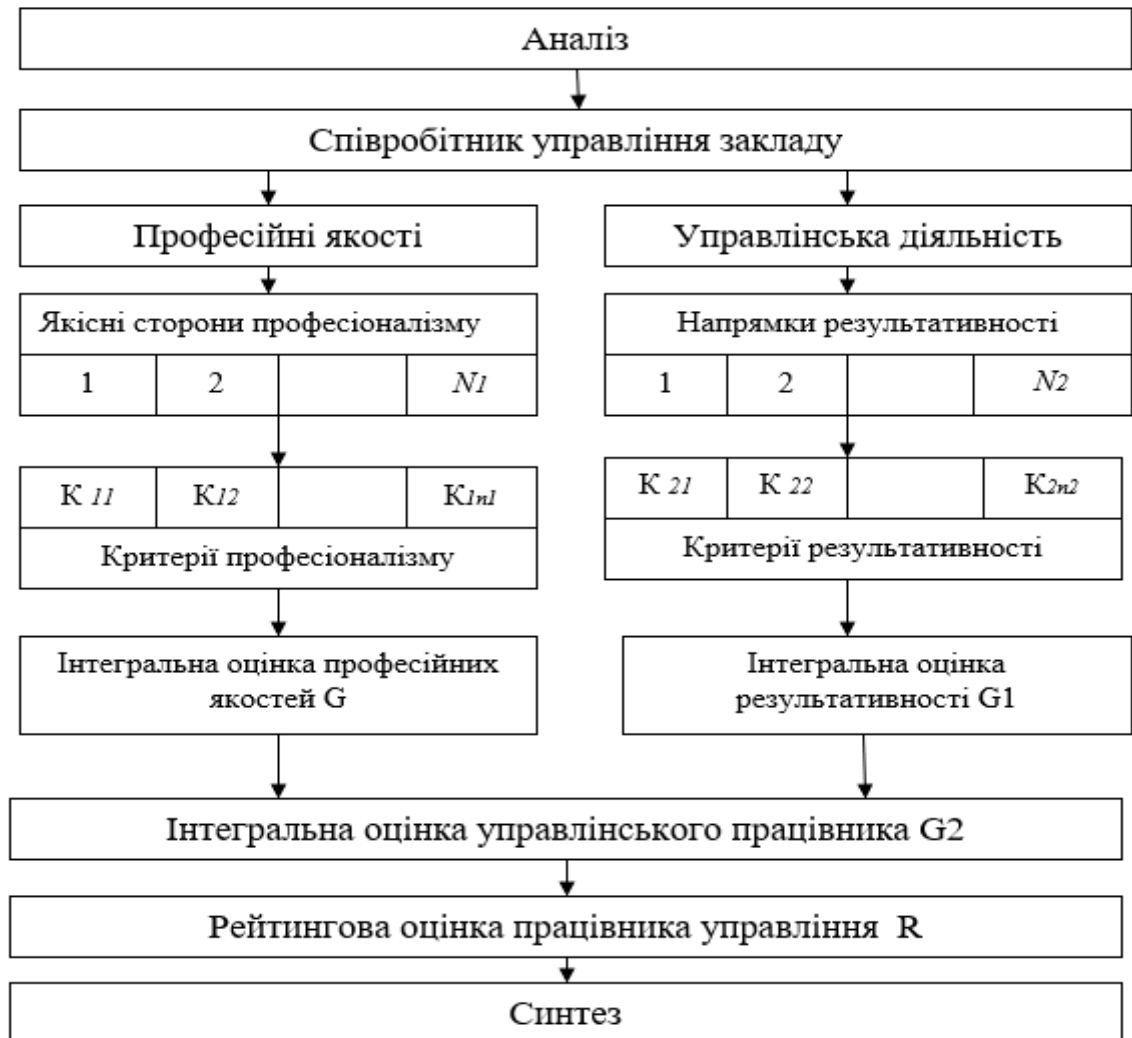


Рис. 3.3 Порядок оцінки діяльності управлінського персоналу на КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Примітка. Сформовано автором

Вважаємо, що для визначення інтегральних оцінок й загального рейтингу, може використовуватися доцільний, з погляду експертів, які проводять оцінювання, метод сумування критеріїв. Запропонований порядок оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу дозволяє забезпечити моніторинг зміни рівня професіоналізму й результативності працівників закладу.

Для оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу, який дає змогу визначати рівень кадрового забезпечення, формувати та

реалізувати обґрунтовану кадрову політику закладу, приймати адекватні кадрові рішення й планувати кар'єру управлінців нами пропонується використовувати подану на рис.3.4. структуру системи оцінки.



Рис. 3.4. Структура системи оцінки результативності діяльності управлінського персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Примітка. Сформовано автором

Запропонована нами система функціонує на підґрунті ієрархічної сукупності оцінок початкових, проміжних й кінцевих результатів прийняття і реалізації рішень, що приймаються управлінським персоналом закладу.

Використання поданої системи допомагає визначати потребу закладу в управлінцях для розробки та впровадження нових видів діяльності, оцінити їх наявну кваліфікацію, а також прогнозувати, із достатнім ступенем вірогідності, ефективність їх майбутньої діяльності. Також на підставі запропонованої системи оцінки можна здійснити розподіл управлінців закладу на 3 категорії в залежності від рівня впливу їх діяльності на ефективність функціонування КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

Перша категорія є найбільш значущою, до неї входять управлінці закладу, що приймають найбільш успішні управлінські рішення. Постійне використання працівників даної категорії дозволяє організаціям досягати 80% успіху, внаслідок чого підвищується економічна безпека закладу.

Друга категорія – менш значуща, успішність діяльності працівників даної категорії складає 15% ефективності для забезпечення розвитку закладу.

Третя категорія – суттєво не впливає на рівень ефективності діяльності закладу, результати управлінських рішень працівників цієї категорії, забезпечують досягнення близько 5% ефективності.

Використання декомпозиції оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу до рівня кількісних критеріїв, порядку та системи оцінки результативності його діяльності, а також застосування сукупності методів оцінки дозволяє виявити внесок кожного управлінця в підвищення ефективності роботи закладу загалом.



### Висновки до розділу 3

В даному розділі роботи нами запропоновано до використання удосконалену методику формування механізму оцінки ефективності діяльності працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Окрім поетапної деталізації процесу оцінки ефективності діяльності працівників медичного закладу запропонований нами механізм має враховувати такий важливий елемент як планування зростання, що дає змогу визначати пріоритети розвитку персоналу, планувати кар'єру працівників та формувати у них мотивацію до розвитку потрібних для ефективної діяльності навичок, знань та умінь.

Оцінювання ефективності діяльності персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» потребує від фахівців кадрової служби використання різноманітних груп методів, а також розробки й застосування різних груп показників. Для порівняння ефективності праці окремих структурних підрозділів закладу запропоновано інтегральні показники, на підставі яких можна створювати рейтинги і комплексно оцінювати роботу персоналу медичної установи.

В узагальненому вигляді нами сформовано методику поетапної оцінки ефективності праці управлінського персоналу медичного закладу до рівня кількісних критеріїв, яка дозволяє визначати рівень кадрового забезпечення, формувати та реалізовувати обґрунтовану кадрову політику закладу, планувати кар'єру управлінців та приймати об'єктивні кадрові рішення. Нами запропоновано структуру системи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу для КНП «Хмельницький обласний центр служби крові», яка дозволяє виявити внесок кожного управлінця в підвищення ефективності роботи закладу загалом.

## ВИСНОВКИ

З проведеного нами дослідження можемо зробити наступні узагальнення:

1. Підсумовуючи відмітимо, що під оцінкою ефективності роботи персоналу потрібно розуміти діяльність уповноважених на її здійснення осіб із визначення ступеня придатності тієї чи іншої людини до виконання покладених на неї обов'язків, досягнутих успіхів та наявності необхідних для даної роботи якостей, а також вклад цієї особи в досягнення закладом охорони здоров'я медичної, економічної та соціальної ефективності. Оцінка ефективності роботи персоналу безпосередньо впливає на ефективність закладу, оскільки її результати дають можливість: покращити розміщення працівників на робочих місцях, покращити використання персоналу, визначити напрямки професійного розвитку, стимулювати трудову активність шляхом встановлення зв'язку між оплатою праці та її результативністю; виховувати інтерес до праці та забезпечувати задоволення від праці.

2. Оцінка ефективності роботи персоналу є досить складною задачею. Універсального підходу для вирішення всієї комплексної задачі, пов'язаної з оцінкою ефективності роботи персоналу, не існує. Важливість цього питання зростає з підвищенням рівня управлінської автономії в рамках нових форм організації діяльності в закладах охорони здоров'я. При виборі того чи іншого методу оцінки ефективності роботи персоналу необхідно враховувати, що він повинен відповідати структурі закладу, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простим і зрозумілим. Методика оцінки ефективності роботи медичного персоналу має базуватися на взаємозв'язку встановлених показників 3-х груп основних характеристик, що враховуються при комплексній оцінці персоналу: ділових і особистих якостей, професійної трудової поведінки та результатів діяльності.

3. У другому розділі роботи досліджено практику формування системи оцінювання ефективності діяльності персоналу на КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Отож, Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові» є медичним закладом, що здійснює заготівлю, переробку, тестування, зберігання, реалізацію донорської крові та компонентів крові та несе відповідальність за якість та безпеку заготовленої крові і компонентів крові. Основною метою діяльності закладу є заготівля цільної крові, плазми і тромбоцитної маси.

4. В результаті дослідження нами виділено ряд особливостей оцінки ефективності роботи персоналу у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Так, оцінка ефективності медичного персоналу має сприяти покращенню медичних послуг, забезпечувати безпеку пацієнтів і підвищувати рівень довіри до медичної установи. Для цього вона повинна бути об'єктивною, систематичною та враховувати всі аспекти роботи медичного персоналу та досліджуваного закладу. Для здійснення об'єктивного аналізу та оцінки ефективності роботи персоналу досліджуваного нами закладу нами охарактеризовано технологію процедури трансфузії та обов'язки медичного персоналу, який її здійснює. Оцінка ефективності роботи медичного персоналу в процесі здійснення трансфузії крові або кровних компонентів є критично важливою для забезпечення безпеки та якості цієї процедури. В результаті нашого дослідження нами виділено основні аспекти, які слід враховувати при оцінці ефективності роботи медичного персоналу, а саме: оцінку знань та навичок, дотримання протоколів, якість комунікації, здатність виявлення та управління ускладненнями, а також дотримання стандартів безпеки.

5. В досліджуваному закладі діє відносно ефективна система оцінювання ефективності діяльності персоналу. Персонал вчасно проходить атестацію, сестринський персонал та лаборанти кожного місяця оцінюються за стандартами якості діяльності. Результати оцінки заносяться у «Лист оцінки виконання стандартів сестринського догляду» який відкривається у

кожному структурному підрозділі на всіх працівників відділу. В кінці року по кожному працівникові виводиться усереднена оцінка.

6. В результаті проведеного дослідження нами запропоновано до використання удосконалену методику формування механізму оцінки ефективності діяльності працівників КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Окрім поетапної деталізації процесу оцінки ефективності діяльності працівників медичного закладу запропонований нами механізм має враховувати такий важливий елемент як планування зростання, що дає змогу визначати пріоритети розвитку персоналу, планувати кар'єру працівників та формувати у них мотивацію до розвитку потрібних для ефективної діяльності навичок, знань та умінь. Оцінювання ефективності діяльності персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» потребує від фахівців кадрової служби використання різноманітних груп методів, а також розробки й застосування різних груп показників. Для порівняння ефективності праці окремих структурних підрозділів закладу запропоновано інтегральні показники, на підставі яких можна створювати рейтинги і комплексно оцінювати роботу персоналу медичної установи.

7. В узагальненому вигляді нами сформовано методику поетапної оцінки ефективності праці управлінського персоналу медичного закладу до рівня кількісних критеріїв, яка дозволяє визначати рівень кадрового забезпечення, формувати та реалізовувати обґрунтовану кадрову політику закладу, планувати кар'єру управлінців та приймати об'єктивні кадрові рішення. Нами запропоновано структуру системи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу для КНП «Хмельницький обласний центр служби крові», яка дозволяє виявити внесок кожного управлінця в підвищення ефективності роботи закладу загалом.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ачкасова Л. М. Комплексна оцінка ефективності контролю персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 142–155.
2. Бабій О. М. Комплексна оцінка рівня використання персоналу промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 112–118.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
4. Білинська М. М. Управління змінами сфери охорони здоров'я: навч.-методичні матеріали. К.: НАДУ, 2015. 80 с
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
6. Брич В. Я., Лішаба Л. В., Микитюк П.П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 192с.
7. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28–32.
8. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 59–64.
9. Величко Я. І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 123–136.
10. Волкова Н. В. Порівняльний аналіз сучасних методів оцінки персоналу з позиції вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 12(1). С. 134–137
11. Герман О. Суть та види оцінювання діяльності персоналу організації.

- Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: VII науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю 21 жовтня 2022 року.* Тернопіль, ЗУНУ, 2022.
12. Герман О. Аспекти формування механізму оцінки персоналу в закладі охорони здоров'я. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник тез доповідей наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу 10 листопада 2022 року.* Тернопіль, 2022.
  13. Гірман А. П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений.* 2017. № 10. С. 838–843.
  14. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. К.: МАУП, 2004. 368 с.
  15. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету.* Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 101–108.
  16. Гриб С. В. Оцінка персоналу в контексті забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2018. Вип. 3-1. С. 110–113.
  17. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка.* 2017. Випуск 54 (2). С. 88–92.
  18. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів. Наказ МОЗ України від 22.02.2019 року № 446 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
  19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 315 с.
  20. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. К: КНЕУ, 2013. 432

с.

21. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2016 році. Статистичний бюлетень. Київ. 2017. С. 11–14.
22. Зось-Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 57–63.
23. Карпінський Б.А., Думич І. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 507–511.
24. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2012. 384 с.
25. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
26. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К.: КІМ. 2018. 96 с.
27. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу: навч. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 159 с.
28. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 3. С. 355–359.
29. Крамарчук С. П. Підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я на засадах бенчмаркінгу. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 12-13 грудня 2018 року, м. Тернопіль. Кам'янець-Подільський, ТНЕУ. 2018. С. 163–166.
30. Кривокульська Н.М., Крисько Ж.Л. Аналіз практики управління охороною праці в медичній установі. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. URL: <http://economyfndsociety.in.ua>
31. Криворученко А. Г., Шишкін В. О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*.

2017. Вип. 1. С. 8–13.
32. Литвин Н. Оцінка персоналу підприємства на основі побудови моделі компетенцій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 125–131.
33. Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 22. С. 12–18.
34. Малазонія З.Т. Романюк Т.І. Методичні аспекти процесу підвищення кваліфікації та атестації медичних працівників. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей VI науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю 28 жовтня 2021 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2021.
35. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб./ Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка Тернопіль, 2021. 334 с.
36. Миронюк І. С., Новічкова О. М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у закладах охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: Друкарський двір Олег а Федорова, 2017. 156 с.
37. Москаленко В. Ф. Грузєва. Т. С. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я. *Главный врач*. 2017. №1. С. 32–40.
38. Онокало В. Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(2). С. 130–132.
39. Погоріляк Р. Ю. Вивчення проблеми підготовки сучасних керівних кадрів охорони здоров'я в Україні. Р.Ю.Погоріляк, О.П.Гульчій. Україна. Здоров'я нації. 2015. № 4(36). С. 76-80.
40. Про затвердження порядку проведення атестації лікарів. Наказ МОЗ



України від 22 лютого 2019 року № 446 (у редакції наказу МОЗ України від 18 серпня 2021 року № 1753) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>

41. Порядок дотримання показників безпеки та якості донорської крові та компонентів крові. Наказ МОЗ України від 02 травня 2023 року № 818. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE40164?an=1>
42. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180–190.
43. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 15. С. 95-98. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2017/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2017/19.pdf)
44. Сайт КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» URL: <https://st-donor.lic.org.ua/nasha-istoriya/>
45. Склярук Т. В., Соболев І. Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. Вип. 27, № 2. С. 72-75.
46. Стасишин Р. О. Оцінка ризику погіршення психофізіологічного та емоційного статусу працівників, діяльність яких відбувається в умовах з підвищеною небезпекою. *Український журнал з проблем медицини праці*. 2019. Т. 15, № 3. С. 183–193.
47. Статут КНП «Більче-Золотецька обласна лікарня реабілітації імені В.Г.Вершигори». 2021 рік
48. Столярук Х. С. Оцінка корпоративної практики управління компетенціями фахівців служб персоналу на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 276–286.
49. Сучасна медична сестра – дівчинка на побігеньках чи партнер лікаря? URL: <http://www.vz.kiev.ua/suchasna-medichna-sestra-divchinka-na-pobigenkah-chi-partner-likarya>

- 50.Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. К.: Либідь, 2004. 448 с.
- 51.Федорончук І., Фенцик В. Особливості оцінки ефективності діяльності персоналу закладу охорони здоров'я. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: VIII науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю 26 жовтня 2023 року. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.
- 52.Федорончук І.**
- 53.Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 41–47.
- 54.Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка.*, 2014. № 4 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2906>
- 55.Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
- 56.Шило Л. А. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. Проблеми економіки транспорту. 2017. Вип. 14. С. 97–102.
- 57.Шкільняк М., Кривокульська Н. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 151–159.
- 58.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 59.Щебликіна І. О. Оцінка кадрового персоналу організації в сучасних умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 139–146.
- 60.Щербанюк Л. О., Дукас Р. В. Шляхи підвищення ефективності

управління персоналом у закладах охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки (частина 2): матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 15 травня 2020 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 400с. С.135-137.