**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**МУЦЬКА Вікторія Сергіївна**

**Сучасні підходи до оцінювання персоналу організації / Modern approaches to evaluating the organization's personnel**

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНз - 41

**В.С. Муцька**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*підпис*

Науковий керівник**:**

к.е.н., доцент Дяків О.П.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*підпис*

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*прізвище, ініціали підпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2023

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ВСТУП** | | 3 |
| **РОЗДІЛ 1 ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я** | | 7 |
| 1.1 | Система оцінки медичного персоналу її місце в структурі управління персоналом | 7 |
| 1.2 | Цілі, завдання та методи оцінки медичного персоналу організації | 17 |
| Висновки до розділу 1 | | 33 |
| **РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ СЕРЕДНЬОГО МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В КНП ЧЕРНІГІВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ №2** | | 34 |
| 2.1 | Характеристика діяльності досліджуваного медичного закладу | 34 |
| 2.2 | Аналіз методів оцінки середнього медичного персоналу в КНП Чернігівська міська лікарня №2 | 41 |
| 2.3 | Технології оцінки середнього медичного персоналу в КНП Чернігівська міська лікарня №2 | 54 |
| Висновки до розділу 2 | | 61 |
| **РОЗДІЛ 3** **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НОВИХ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ СЕРЕДНЬОГО МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В КНП ЧЕРНІГІВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ №2** | | 62 |
| Висновки до розділу 3 | | 67 |
| **ВИСНОВКИ** | | 68 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | | 71 |
| **ДОДАТКИ** | |  |

**ВСТУП**

Діяльність будь-якого підприємства не можлива без допоміжних засобів, джерел, що забезпечують виробничий процес - ресурсів. Розрізняють природні, трудові, фінансові, інвестиційні, підприємницькі та інформаційні ресурси. Всі види робіт, надання послуг, запуску виробничого процесу не є можливими без втручання «Homosapiens» (людини розумної), тому ключовим ресурсом   
будь-якої діяльності є людський ресурс або персонал. Людські ресурси, як елемент управління, відіграють центральну роль. Персонал має вирішальний вплив на те,як реалізується ресурсний потенціал установи. Але для того, щоб персонал відігравав дану роль, він повинен відповідати певним вимогам освіти, досвіду, знань, навичок, вмінь та здібностей.

Особливо підвищені вимоги до персоналу існують в медичних закладах, а виходячи з цього і висока цінність. Це пояснюється важливістю виконання обов’язків та зоною відповідальності, а в медичних закладах – це відповідальність за людське життя та здоров’я. В свою чергу керівники медичних закладів в таких умовах, крім професійних знань вузької галузі, в якій їм доводиться працювати, повинні володіти значним набором знань та умінь, а особливо ефективно комунікувати з іншими фахівцями, делегувати повноваження, мотивувати співробітників, організовувати та забезпечувати успішну командну роботу, в тому числі і в процесі вирішення проблем та при підготовці управлінських рішень.

**Актуальність проблеми.** Економічна ситуація в світі, наукові відкриття в медичній сфері, медична реформа в країні, соціологічні тренди, епідеміологічна ситуація – всі ці фактори формують нові вимоги для сучасного персоналу медичного закладу, який підвищить ефективність діяльності установи. Якщо брак знать та досвіду застають працівника зненацька, то оцінка відповідності даного працівника займаній посаді була проведена неякісно, що може понести за собою трагічні наслідки. Система оцінювання персоналу медичного закладу повинна ґрунтуватися на вимогах ситуації сьогодення, а саме бути гнучкою, аналізуватися, змінювати напрямок на гуманність, психологію, зацікавленість та рівень знань працівника. В зв’язку з цим необхідні нові сучасні підходи до оцінювання персоналу медичних закладів. Одним з актуальних інструментів технології оцінювання персоналу залишається проведення атестації та оцінювання персоналу медичного закладу.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Управління персоналом включає в себе використання результатів оцінювання персоналу, тому що кожна установа має на меті сформувати колектив з найкращих кадрів та створити для них належні умови для професійного зростання. Теоретичні та практичні аспекти сфери управління, а також оцінювання, персоналу в медичних закладах розкривали і опрацьовували такі науковці: Носуліч Т.М., Бакуліна Н.М., СаржевськаЄ.О., Завіновська Г.Т., Латишев Є.Є., Виноградський М.Д., Барзилович А.Д., Шканова О.М., Гладун З.С., Савченко В. А., Амоша О.І., Бондаренко І.Н., Маслова О.П., Никифоренко В.Г.

Незважаючи на популярність даної сфери дослідження інтерес до питань пошуку нових варіантів підходів до оцінювання персоналу медичних закладів не знижується і є актуальним.

**Метою кваліфікаційної роботи є** узагальнення теоретичних, практичних основ, розробка пропозицій, рекомендацій щодо застосування сучасних підходів до оцінювання персоналу медичного закладу.

Мета кваліфікаційної роботи досягається виконанням таких завдань:

- розкрити сутність, формування та нормативно-правове забезпечення кадрового потенціалу;

- вивчити методичні засади в системі оцінювання персоналу медичного закладу;

- провести аналіз динаміки та структури середнього медичного персоналу на базі Комунального некомерційного підприємства «Чернігівська міська лікарня №2» Чернігівської міської ради;

- провести діагностику оцінювання діяльності середнього медичного персоналу закладу охорони здоров’я;

- розробити пропозиції та напрями удосконалення системи оцінювання середнього медичного персоналу.

**Об’єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є процеси оцінювання діяльності персоналу медичного закладу.

**Предметом дослідження** у кваліфікаційній роботі є механізм формування сучасних підходів до оцінювання персоналу НП «Чернігівська міська лікарня №2» ЧМР.

**Методи дослідження.** Теоретичним підґрунтям даної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти в сфері управління, оцінювання та заохочення персоналу, дослідження варіацій сучасних підходів до оцінювання персоналу, а також менеджменту та управління персоналом, відкриття вітчизняних та іноземних науковців та дослідників.

В процесі досягнення мети даної роботи використовувалися методи теоретичного та емпіричного рівнів дослідження:

* аналіз, конкретизація, історико-логічний – при узагальненні теоретичних засад аналізу особливостей управління медичним персоналом на підприємствах, які відносяться до сфери охорони здоров’я;
* спостереження, методи кількісних та якісних порівнянь, SWOT-аналіз – при здійсненні аналізу системи управління персоналом на базі Комунального некомерційного підприємства «Чернігівська міська лікарня №2» Чернігівської міської ради;
* методи індукції та дедукції, метод системного аналізу, екстраполяція – при формуванні пропозицій та напрямів удосконалення системи застосування сучасних підходів до оцінювання персоналу в Комунальному некомерційному підприємстві «Чернігівська міська лікарня №2» Чернігівської міської ради;
* факторного аналізу (для вивчення чинників, що зумовлюють ефективність (неефективність) оцінювання діяльності персоналу в медичному закладі);

- економіко-статистичні (для вивчення показників ефективності оцінювання діяльності персоналу в медичному закладі);

- моделювання (для побудови моделі оцінювання діяльності персоналу в медичному закладі).

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні сукупності завдань пов’язаних із вдосконаленням й формуванням системи оцінювання діяльності середнього медичного персоналу закладу охорони здоров’я.

**Практична значущість** **результатів** проведеного дослідження реалізується в формуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення оцінки середнього медичного персоналу закладу охорони здоров’я можуть бути використані в роботі Комунального некомерційного підприємства «Чернігівська міська лікарня №2» Чернігівської міської ради

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей «Особливості управління та оцінки медичного персоналу в закладах охорони здоров’я» на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління умовах сучасних викликів» 4 травня 2023 року.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота включає в себе вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, містить таблиці і рисунків, а також додатки.

**РОЗДІЛ 1**

**ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я**

* 1. **Система оцінки медичного персоналу її місце в структурі управління персоналом**

Вже багато років під прицілом дослідження у науковців знаходиться система, сутність, зміст та значення механізму управління персоналом. Причиною цього є сприйняття сутності систем управління персоналом та формування кадрового потенціалу як основного елемента виробничо-господарської системи.

На сьогоднішній день наукова література та практичне управління кадрами насичені такими поняттями:

* управління трудовими ресурсами;
* управління кадрами;
* управління працею;
* управління персоналом;
* формування кадрового потенціалу;
* управління людськими ресурсами;
* управління людським фактором;
* організація праці тощо.

Перераховані вище поняття стосуються трудової діяльності, кадрового потенціалу, контролю та управління поведінкою людини в процесі його праці. Звісно, наявність багатьох різних понять, які за своїм тлумаченням відносяться безпосередньо до категорії управління трудовими ресурсами, з’явилися завдяки перекладу наукової зарубіжної літератури та праць, які належать різним школам менеджменту. Але найпоширенішим та конкретизуючим поняттям є «управління персоналом», а терміни «кадри» та «персонал» - це синонімічні значення, тому є можливість вибору вживання при використанні в діяльності [10].

Сутність управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства, організації, установи необхідним персоналом та організація його найбільш ефективного використання.

В науковій праці «Організаційна поведінка і управління персоналом» науковець Володимир Олександрович Співак досліджує управління персоналом як «комплексну прикладну науку щодо організаційно- економічних, адміністративно-управлінських, технологічних, правових, групових та особистісних факторах, способах та методах впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації»   
[30]. Автор вище зазначеної роботи систематизує основні фактори, які повинні бути враховані та проконтрольовані в формуванні ефективної системи управління персоналом на підприємстві. Сама по собі система управління персоналом досліджується як компонування принципів, факторів, способів та методів впливу на персонал організації для досягнення цілей.

Поняття управління персоналом (кадрами) досить близьке за своїм змістом до терміну управління людськими ресурсами [9].

Персонал (кадри) – це об’єднання сталих працівників, які мають відповідну теоретично-практичну підготовку, досвід, навички та реалізують їх у здійсненні діяльності підприємства.

Управління персоналом (кадрами) – це діяльність, яка направлена на найефективніше використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Кадровий потенціал – це комплексне поєднання здібностей, знань, вмінь та можливостей персоналу, які забезпечують реалізацію досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства та розвитку персоналу під час трудової діяльності [31].

Аналізуючи вище зазначені терміни бачимо, що в системі управління персоналом та кадровим потенціалом основним об’єктом є працівник. Проте простежується наявна відмінність, яка полягає, в сприйнятті робочої сили працівника як чинника виробничого процесу. Сама по собі система управління персоналом та кадровим потенціалом направлена на досягнення цілей підприємства, але внутрішня концепція даної системи направлена на досягнення цілей персоналу в отриманні знань, умінь, кар’єрного зростання, що коригує завдання, функції та організаційну структуру кадрових служб, а отже змістовну сторону системи управління персоналом та кадровим потенціалом.

Система управління персоналом та кадровим потенціалом займає вагоме місце в системі управління медичним закладом. Це пов'язано із цінністю та важливістю медичних закладів, як ключових елементів соціальної інфраструктури [27].

В системі охорони здоров’я термін «персонал» або «кадри» має своєрідну специфіку застосування і найчастіше використовується у вигляді «медичний персонал».

Медичний персонал – це соціально-економічна категорія населення, а саме працездатні громадяни, які пройшли спеціальне професійне навчання, володіють знаннями, трудовими навичками, умінням, досвідом роботи в медичній сфері та перебувають у трудових відносинах з різноманітними організаціями сфери охорони здоров'я [10].

Багатопрофільні лікарні – це організації зі складною структурою, що включають в свою медичні та параклінічні відділення, які забезпечують відповідну лікувальну допомогу пацієнтам, а також допоміжні служби[14]:

* адміністративну,
* економічну,
* інженерну,
* юридичну
* господарську (пральню, транспортну, харчоблоки, охорону тощо).

В системі охорони здоров'я присутня першочергова проблема – це ресурсне забезпечення, підвищення ефективності та якості діяльності основних підрозділів лікувально-профілактичних установ, яку постійно досліджують і вона не втрачає своєї актуальності і сьогодні [14].

Показники ефективності управління трудовими ресурсами та кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я є заздалегідь затвердженими нормативами. Саме слідування, відповідність та дотримання медичним працівником трудових та тимчасових норм є оцінкою ефективності управління трудовими ресурсами та кадровим потенціалом.

Відповідність стратегії та місії закладу є головною метою управління персоналом та кадровим потенціалом медичного закладу. Якщо під системою управління персоналом в медичному закладі розуміти сукупність способів, методів, технологій роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку, то основною метою вдосконалення системи управління персоналом є розвиток кадрового потенціалу закладу, ефективне використання персоналу, поліпшення якості трудового життя працівників.

Управління персоналом та кадровим потенціалом є складовою менеджменту закладу, яка пов'язану з ключовою складовою будь-якої діяльності - трудовими ресурсами.

Процес управління кадровим потенціалом характеризується особливостями та закономірностями. Для управління персоналом організації характерно розглядати персонал як один з ключових ресурсів організації, необхідних для досягнення всіх її цілей організації. Співробітники (працівники, персонал, кадри) – це найважливіший елемент в діяльності, який необхідно цінувати, розвивати, зберігати та використовувати для досягнення успіху в розбудові медичного закладу [30].

Важливо зазначити, що метою управління персоналом та кадровим потенціалом є формування працездатних команд, колективів, в яких працівники взаємодіють з врахуванням особистої зацікавленості та на благо закладу в цілому.

Основними завданнями управління персоналом та кадровим потенціалом є:

- задоволення потреби підприємства в кадрах;

- забезпечення раціональної розстановки,

- професійного та кваліфікаційного, а також і посадового росту кадрів;

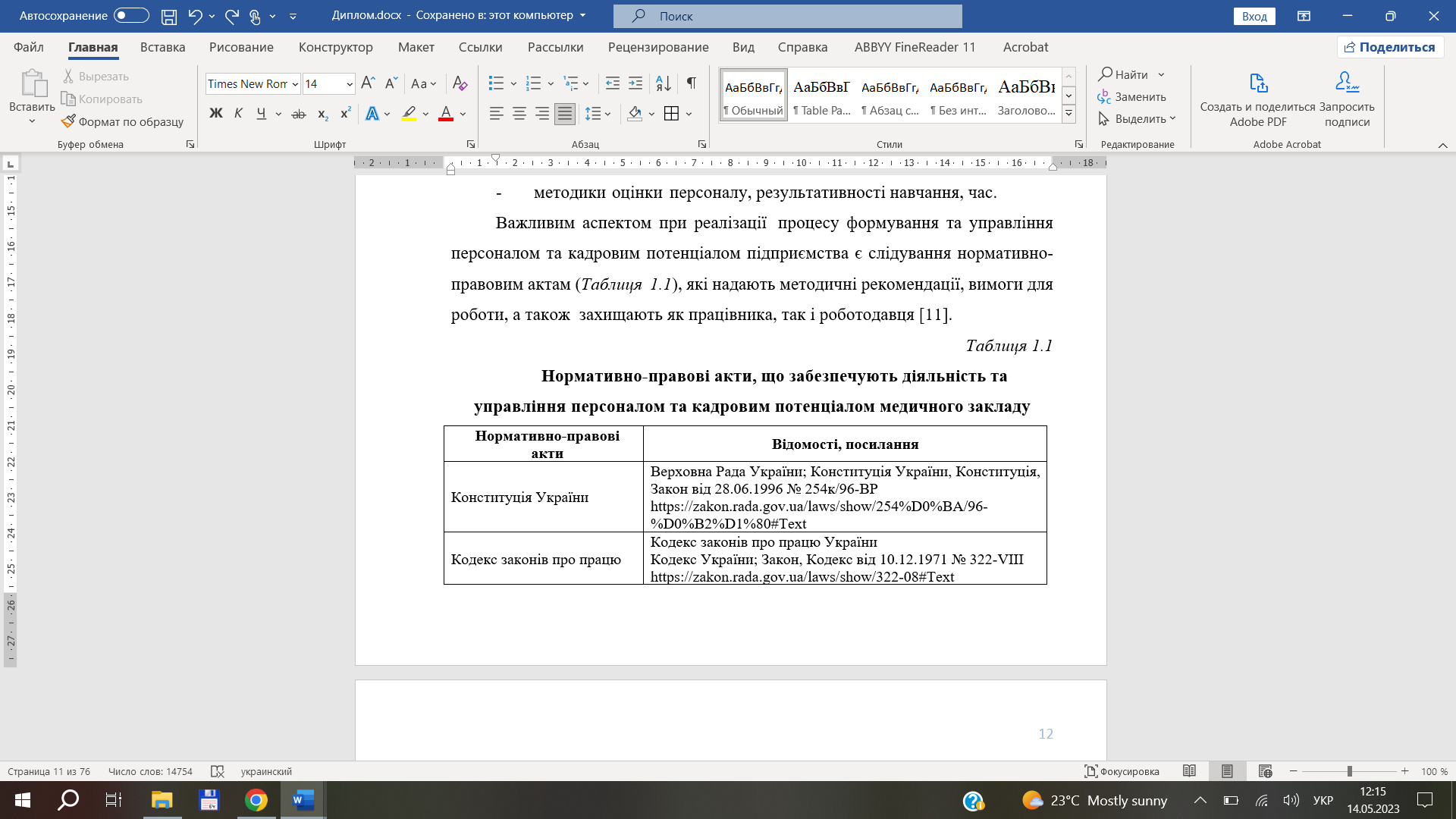
- раціональне за корисне використання кадрового потенціалу закладу [8].

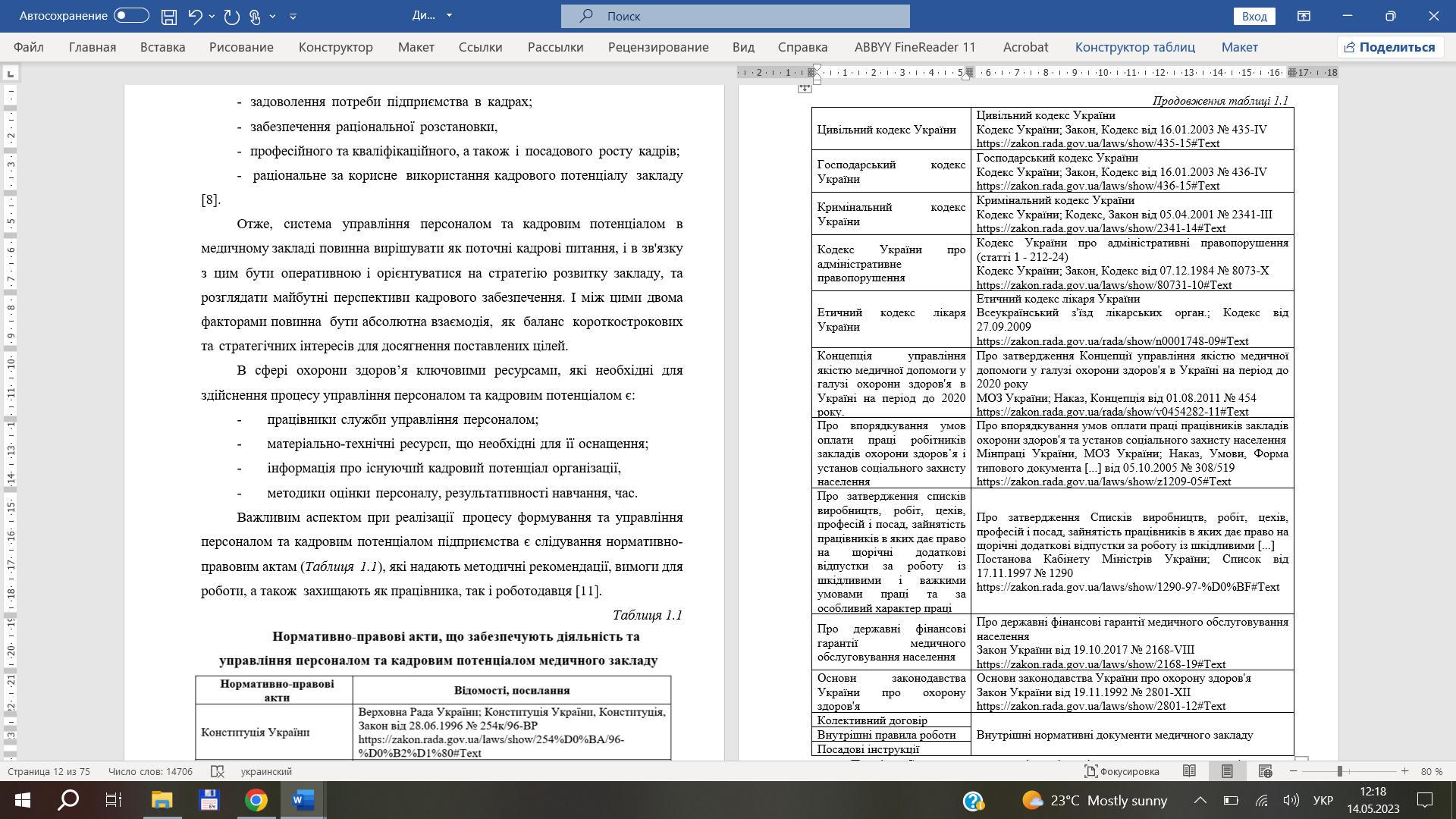
Отже, система управління персоналом та кадровим потенціалом в медичному закладі повинна вирішувати як поточні кадрові питання, і в зв'язку з цим бути оперативною і орієнтуватися на стратегію розвитку закладу, та розглядати майбутні перспективи кадрового забезпечення. І між цими двома факторами повинна бути абсолютна взаємодія, як баланс короткострокових та стратегічних інтересів для досягнення поставлених цілей.

В сфері охорони здоров’я ключовими ресурсами, які необхідні для здійснення процесу управління персоналом та кадровим потенціалом є:

* працівники служби управління персоналом;
* матеріально-технічні ресурси, що необхідні для її оснащення;
* інформація про існуючий кадровий потенціал організації,
* методики оцінки персоналу, результативності навчання, час.

Важливим аспектом при реалізації процесу формування та управління персоналом та кадровим потенціалом підприємства є слідування нормативно-правовим актам (*Таблиця 1.1*), які надають методичні рекомендації, вимоги для роботи, а також захищають як працівника, так і роботодавця [11].

*Таблиця 1.1*

Примітка: Складено автором на підставі аналізу нормативно-правових актів

Система управління персоналом та кадровим потенціалом медичного закладу першочергово направлена на створення передумов формування, розкриття сутності, становлення та розвитку персоналу для підвищення якості роботи медичного закладу та включає в себе десять складових (*Рис. 1.1*).

**Системи управління персоналом та кадровим потенціалом медичного закладу**

Кадрова політика

Кадрове планування попиту та пропозиції працівників

Підбір та відбір персоналу

Адаптація нових працівників

Професійна підготовка та розвиток персоналу

Оцінювання персоналу

Управління поведінкою персоналу

Мотивація співробітників медичного закладу

Кадрове діловодство

Корпоративна культура

Рис. 1.1. Складові системи управління персоналом та кадровим потенціалом медичного закладу

Примітка: Складено автором на основі [10]

Акцентуємо увагу на особливості професії «Медичний працівник», яка полягає в підвищеній відповідальності, важливості, складності, максимальній уважності, значним практичним навичкам, знанням та великому стресовому навантаженні. Виходячи з цього стверджуємо, що актуальними завданнями управління персоналом в закладах сфери охорони здоров'я безпосередньо пов'язані з розвитком кадрового потенціалу працівників з використанням сучасних освітніх технологій та ефективних мотиваційних механізмів, що дозволяє забезпечити ці заклади персоналом, який здатний на високому професійному рівні вирішувати завдання підвищення якості медичної допомоги населенню [5].

Важливу роль при формуванні кадрового потенціалу медичних закладів відіграють критерії та показники ефективності системи управління персоналом, які характеризують якість персоналу.

Можна виділити такі показники оцінки ефективності діяльності персоналу медичного закладу:

* рівень кваліфікації персоналу;
* рівень трудової дисципліни;
* рівень виконавчої дисципліни;
* професійний рівень;
* соціальна структура персоналу;
* питома вага порушників трудової дисципліни;
* надійність роботи персоналу;
* соціально-психологічний клімат в колективі;
* якість роботи персоналу [18].

Ефективність роботи – це, першочергово, організація роботи персоналу, мотивація праці, соціально-психологічний клімат в колективі, яка залежить від особливостей, специфіки та методів роботи з персоналом [11].

Однією з основних складових роботи з персоналом, яка охоплює весь процес функціонування кадрового механізму в закладі є кадрова політика. Розрізняють такі принципи кадрової політики підприємства:

* первинного відбору персоналу;
* набору персоналу;
* розподілу потенційних працівників за посадами;
* ефективного використання персоналу;
* безперервного навчання персоналу;
* перенавчання персоналу при необхідності;
* забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації персоналу;
* принципи коректного звільнення.

Якщо узагальнити, то кадрову політику можна класифікувати як діяльність щодо формування максимально збалансованого та ефективного колективу з урахуванням найважливіших задумів та цілей для підприємства та працівників. Кадрова стратегія формує основний шлях та фундамент роботи з працівниками, особливі вимоги до них і складається керівництвом та відділом по роботі з персоналом [11].

Спрямованість закладу на власний персонал або на зовнішній персонал, а також рівень готовності співпрацювати та контактувати з зовнішнім середовища при створенні кадрового резерву виступає підґрунтям для поділу за типами кадрової політики підприємств, закладів та установ на відкриту та закриту   
[27].

Піж відкритою кадровою політикою мають на увазі - механізм заповнення посад по всій ієрархії організаційної структури закладу, який характеризується справедливістю, чесністю кар’єрного руху, тому є можливість прийняти співробітника на будь-яку посаду; не беруться до уваги досвід роботи в даній організації; вище зазначений тип кадрової політики притаманний для юних організацій, фінансово забезпечених, які орієнтовані на забезпечення швидкого зростання в ногу з часом.

Закрита кадрова політика - характеризується механізмом здобуття посад по всій ієрархії організаційної структури закладу на підставі кар'єрного зростанні, тобто на призначенні працівника з нижчої посади; також беруться до уваги досвід роботи в даному закладі; закритий тип кадрової політики характерний для закладів, що працюють в передумовах дефіциту кадрів, або прагнуть сформувати стійку, престижну та довготривалу корпоративну культуру.

Визначимо загальний ряд вимог для успішного функціонування кадрової політики закладу:

* наявність взаємозв'язку з пріоритетними стратегіями закладу - наявність висококваліфікованих кадрів є рушійною силою для реалізації будь-якої стратегії;
* вимога гнучкості - кадрова політика представляє собою структуру, яка адаптується при певних умовах, тобто може бути як стабільна, так і динамічна.
* вимога економічної обґрунтованості – так, як процес створення ефективної кадрової системи організації є витратним та повинен враховувати фінансовий стан закладу.

Процес управління персоналом та кадровим потенціалом медичного закладу в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища є досить складним, при здійсненні якого необхідна чітка, оперативна, максимально ефективна та точна система планових дій, а також послідовні, сучасні та науково обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, сутність персоналу полягає в забезпеченні підприємства, організації, закладу, установи необхідним кваліфікованим персоналом для досягнення стратегічних цілей. Політика кадрового потенціалу в свою чергу стимулює працівників підвищувати рівень знань та досвід для кар’єрного розвитку і зростання. Зі сторони нормативно-правового забезпечення інтереси персоналу будь якого підприємства захищені та контролюються державою, а якісна система оцінювання медичного персоналу (атестації) створює умови для мотивації та кар’єрного зростання персоналу.

* 1. **Цілі, завдання та методи оцінки медичного персоналу організації**

Основним ресурсом для успішної діяльності підприємства є люди, тобто персонал. Їх рівень професійного розвитку, кваліфікації, здібностей та вмінь безпосередньо впливають на розвиток та ефективність роботи підприємства (організації, установи чи закладу). Проте наявність документа про отриману освіту не є показником рівня здібностей, умінь та професіоналізму працівника для якісного виконання поставлених робочих завдань. У зв’язку з цим на підприємствах здійснюють оцінку персоналу. Вона являє собою наглядний критерій професійних здібностей персоналу, який фактично демонструє особисті якості, перспективні можливості та потенціал співробітників .

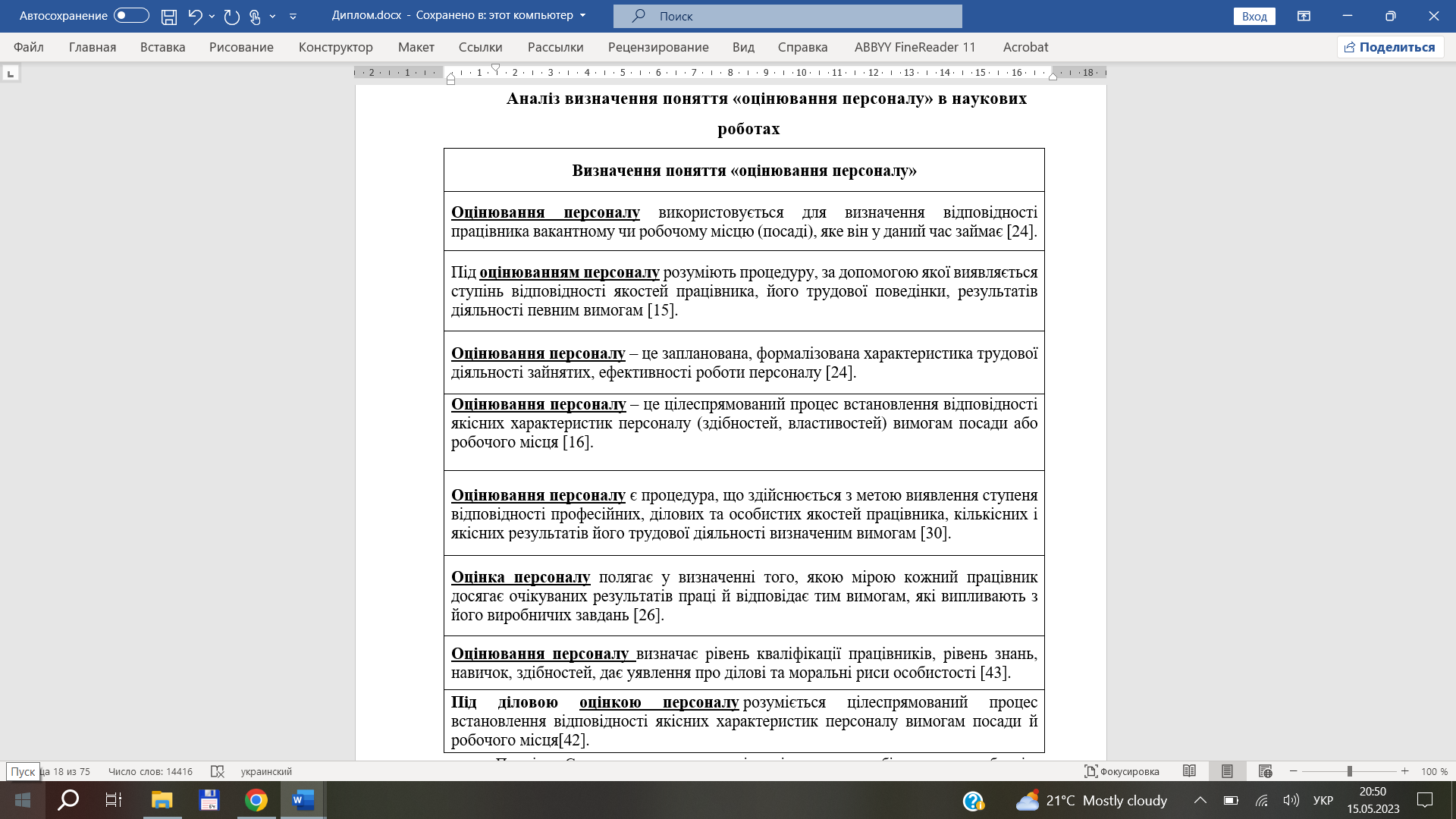
В результаті об’єктивно проведеного оцінювання сам працівник отримує рецензію до виконаної ним роботи, а також розуміння куди рухатися в робочому процесі, щоб реалізувати свій кадровий потенціал та мотивацію подальшої трудової діяльності. Підприємство, в свою чергу, формує уявлення чи відповідає працівник займаній посаді та чи справляється з покладеними на нього обов’язками.

Управління персоналом включає обов’язкове використання результатів оцінки персоналу для збереження висококваліфікованих спеціалістів, створення умов для сучасного професійно-кваліфікаційного розвитку, а також виокремлення та відсіювання малокваліфікованих та безперспективних працівників [13].

Дослідження специфіки оцінювання персоналу є актуальним завжди. Доступність до різних видів знань, умінь, великий обсяг інформації в якому кожен знаходиться щодня, насичує нас та стимулює прикладати зусилля для особистісного розвитку, але є випадки небажання розвиватися, йти в ногу з часом, що шкодить досягненню стратегічних цілей підприємства.

Багато досліджень на наукових праць розкривають питання оцінювання персоналу підприємства. Першочергово проаналізуємо визначення самого поняття «оцінювання персонал», яке науковці трактують по-різному   
*(Таблиця 1.2)*:

*Таблиця 1.2*

**Аналіз визначення поняття «оцінювання персоналу» в наукових роботах**

Примітка: Складено автором на основі аналізу наукових робіт вказаних в таблиці.

Отже, в результаті проведеного аналізу визначення поняття «оцінювання персоналу» в наукових дослідженнях можна зробити висновок, що оцінювання персоналу – це певна процедура, яка має на кожному підприємстві, закладі, установі свої особливості та проводиться для аналізу ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей співробітника, а також кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам посадових інструкцій.

Будь-які рішення під час управління підприємством є прийнятими на певних цілях. Відповідно дане твердження тотожне і для рішень, які пов’язаних з керуванням персоналом медичного закладу. Перш ніж почати розробляти показники системи оцінювання, процес, методичні рекомендації, формувати комісію, а також фіксувати відомості про працівників, першочергово потрібно конкретно визначити цілі і завдання.

Ціль - це кінцевий стан або очікуваний результат, який бажає одержати окрема конкретна посадова особа, керівник, колектив, структурний підрозділ або підприємство загалом [11].

Завдання характеризують призначення процедури оцінювання працівників медичного закладу. Іншими словами, завдання це перелік питань чи проблем, для вирішення яких має здійснюватися ця процедура. Виходячи з вище зазначеного цілі включають концептуальний, комплексний, а також узагальнений відтінок характеру, самі завдання є конкретизованими й віддзеркалюють сфери практичного використання результатів оцінювання працівників [11].

Під час формулювання цілей і завдань оцінювання працівників медичних закладів потрібно додержуватися таких вимог:

* чіткість, зрозумілість для усіх суб’єктів та об’єктів оцінювання (власників, працівників, співробітників, керівників, кадрової служби і т.д.);
* орієнтованість на кінцевий досягнутий (отриманий) результат, особливо на прийняті рішення, які приймаються після проходження процесу оцінки;
* вимірюваність – цілі і завдання є конкретизованими у визначених показниках процедури оцінювання, вони є частиною характеристики результатів оцінювання і є важливо необхідними для узгодження рішень кадрового направлення;
* реалістичність - можливість досягнення (виконання) цілей та завдань з використанням наявних ресурсів та факторів для розробки відповідного інструментарію, а також програмно-методичного оснащення та підтримки процедури оцінювання як такої;
* враховувати часового інтервалу постановки цілей і завдань, тобто календарно-часове планування процесу оцінки. В разі, якщо на підприємстві прийняте тільки контрольно-підсумкове оцінювання один раз на два роки, то в цьому випадку періодичність процесу оцінки, а також розроблення дієвої системи винагороди персоналу за поточні результати роботи стає досить нереалістичним, навіть попри наявність необхідних інструментів та засобів;
* Диференційованість цілей та завдань – розподіл по специфічним особливостям для різних категорій персоналу [5].

Головну мету оцінювання працівників медичних закладів на практиці часто пов’язують із підвищенням ефективності роботи підприємства.

Часто виокремлюють адміністративні, інформаційні та мотиваційні цілі оцінювання.

На практиці застосовують трактування, що основною метою оцінювання медичного персоналу є одержання об’єктивної інформації про:

* досягнення працівниками поставлених цілей, результати праці;
* рівень розвитку професійно значущих якостей, компетенцій;
* потенціал працівників;
* рівень трудової активності, мотивованості, лояльності працівників;
* міру задоволення працівників роботою, умовами праці, режимом праці та відпочинку, винагородою, взаєминами в колективі, перспективами для кар’єрного росту, розвитку, відношення управлінців до працівників.

Цілі процесу оцінювання медичного персоналу можуть бути:

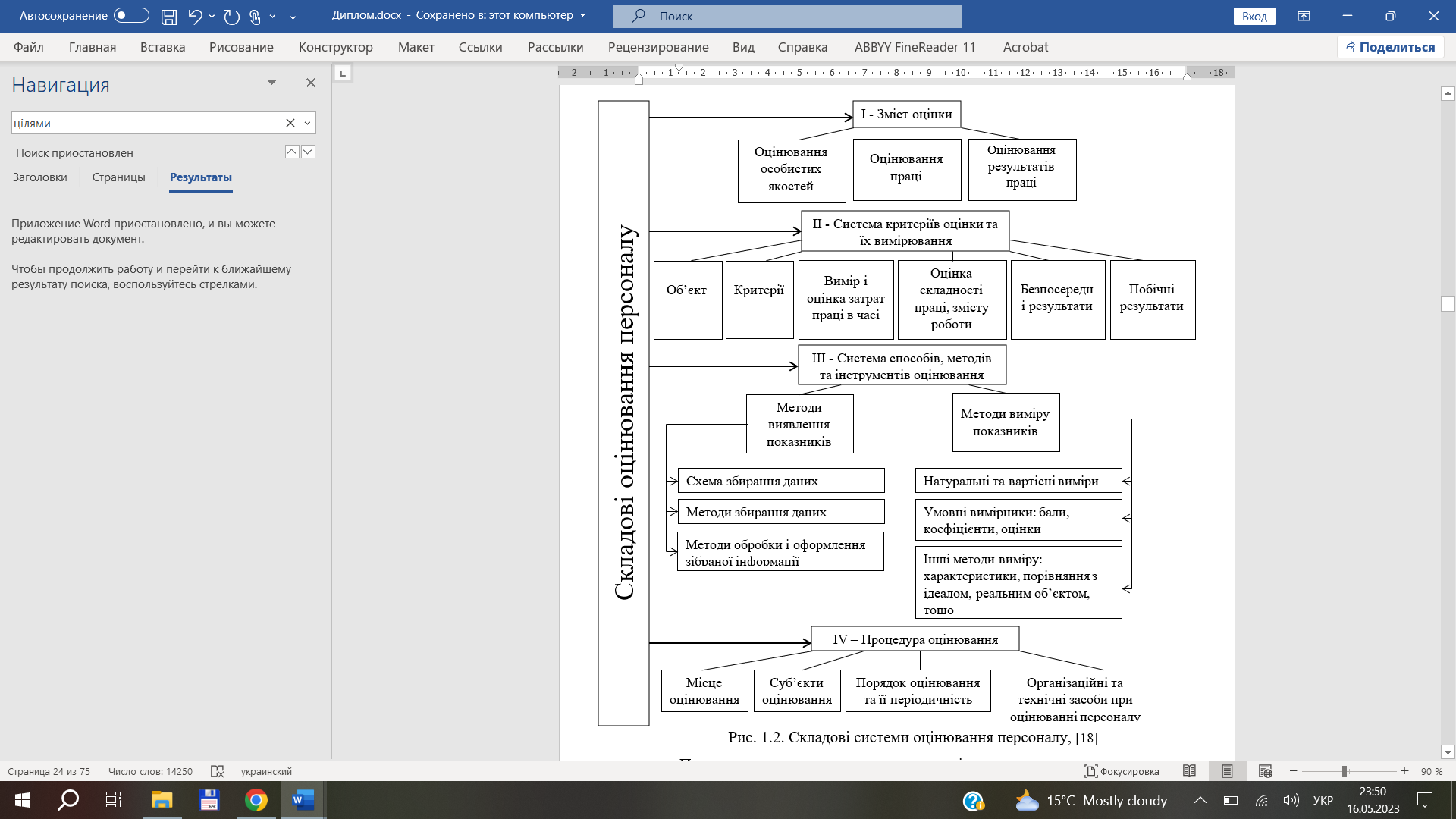
* поліпшення використання людського потенціалу підприємства;
* визначення цінності працівника для підприємства;
* посилення трудової активності працівників, зокрема, заінтересованості у результатах діяльності, підвищення віддачі в роботі;
* збільшення активності працівників в сфері інновацій;
* підвищення професійності, компетентнісних якостей та професійних умінь персоналу;
* відклик персоналу, вираження власного ставлення;
* позитивні зміни в соціально-психологічному середовищі;
* формування трудових команд;
* максимізація лояльності до працівників та їх активне залучення;
* підвищення рівня позитивного ставлення персоналу до роботи;
* підвищення конкурентоспроможності [9].

Можна виділити такі завдання оцінювання працівників медичних закладів:

* встановлення співпадіння відповідності вимогам посади особи;
* ергономічний та максимально корисний поділ обов’язків, завдань в колективі, а також між структурними підрозділами;
* підвищення результатів діяльності працівників;
* підвищення ефективності використання робочого часу, раціоналізація режимів праці, а також відпочинку;
* покращення особливостей управлінської структури;
* підвищення рівня розвитку та використання система комунікацій;
* досягнення працівниками визначених цілей, ключових показників діяльності та постановка нових цілей;
* присвоєння (підвищення) працівникам категорій;
* розроблення справедливої системи преміювання, удосконалення порядку встановлення та виплати доплат, надбавок, інших складових компенсаційного пакета;
* визначення можливостей (потенціалу) професійного та кар’єрного зростання працівників;
* обґрунтування рішень щодо ротації працівників з урахуванням їхньої кваліфікації, компетенцій, здібностей, мотивів тощо;
* визначення потреби у навчанні, зокрема, під час впровадження інновацій, нової техніки, технології, методів і прийомів;
* виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації;
* формування та організація роботи з резервом на заповнення вакантних посад;
* планування кар’єри співробітників;
* визначення рівня лояльності, залученості, мотивації, задоволеності роботою, трудової активності тощо та розроблення заходів щодо їхнього посилення;
* вивчення специфіки взаємовідносин, соціально-психологічного клімату у колективі й розроблення заходів щодо його поліпшення [5,8].

В процесі прийняття рішення щодо оцінки кадрів варто розуміти, що дана процедура важлива і потрібна для визначення варіантів поліпшення праці у майбутньому, підвищення самовіддачі, максимального використання кадрового потенціалу, розвитку професійно важливих навичок, а також відзначити успіхи та недопрацювання, що мали місце у роботі персоналу.

Важливо також, щоб співробітники усвідомлювали, що оцінювання здійснюється для того, щоб спонукати до реалізації свого кадрового та кар’єрного потенціалу, спонукання до розвитку у професійному, особистісному, та в кар’єрному шляхах, а також самовдосконалення, максимізація рівня впевненість у собі та у власних силах і можливостях. Оцінювання – це не міра покарання або примус чи формальність, нераціональна трата часу. Тільки так процес проведення оцінювання персоналу матиме позитивні наслідки, сприятиме успішному розвитку підприємства та досягненню цілей. Хоч кожне підприємство встановлює свої особисті критерії відповідності та систему проведення оцінювання персоналу, існує загальний вигляд складових системи оцінювання персоналу, який містить чотири блоки (Рис. 1.2).

Рис. 1.2. Складові системи оцінювання персоналу, [18]

Першочерговим аспектом проведення оцінювання персоналу є визначення цілей.

Американський соціальний психолог Дуглас МакГрегор сформував найточнішу класифікацію цілей здійснення оцінювання персоналу, яка є найпоширенішою:

- адміністративна ціль - кадрові рішення приймаються на справедливій та постійній основі (робота з кадрами, рух, оплата виконаної праці, плинність кадрів);

- інформативна ціль - облік даних про якісну та кількісну структуру кадрів для надання керівництву;

- мотиваційна ціль – націленість персоналу на удосконалення роботи та виконання обов’язків в напрямі, який є необхідним для підприємства [13].

Сфера застосування специфіки оцінювання персоналу є обширною і результати використовуються для вирішення таких завдань на підприємстві:

- підбір і призначення нових працівників;

- формування резерву і переведення на нові посади;

- планування кар’єрного зростання та просування працівників по службі;

- застосування раціональних засобів, способів та методів для роботи, а також управління;

- покращення системи організації праці;

- створення дієвої мотиваційної системи праці;

- акцент на демократичних засад в управлінні;

- покращення структури управління;

- аналізування корисності та віддачі від навчання персоналу;

- підвищення якості планування програм отримання та удосконалення кваліфікації;

- оцінювання трудової віддачі від колективу та працівників кожного окремо.

Науковці розрізняють такі принципи, на яких ґрунтуються функції системи оцінювання персоналу:

- невідворотності;

- загальності;

- систематичності;

- всебічності;

- об’єктивності;

- гласності;

- демократизму;

- результативності.

Особливості системи оцінювання персоналу формувалися виходячи з потреб, мети та практичних завдань, які потрібно виконувати на підприємстві під час здійснення трудової діяльності. Способи і методи проведення оцінювання повинні відповідати структурі підприємства, специфіці провадження господарської та цілям управлінської діяльності і повинні включати:

- включати 5-6 якісних та кількісних показників справедливої оцінки;

- поєднувати письмові та усні завдання;

- аналіз поточної діяльності;

- пропозиції для покращення робочого процесу.

Аналізуючи велику кількість наукових досліджень можна стверджувати, що уніфікованої методики та плану проведення оцінювання персоналу не існує. Відділи по роботі з персоналом в межах підприємства (організації, установи, закладу) затверджують інструкцію та протокол здійснення атестації (оцінювання) працівників.

В наукових працях Крушельницької Олени Володимирівни та Мельничука Дмитра Петровича визначено, що методи оцінювання персоналу поділяються на традиційні та нетрадиційні.

Традиційні методи оцінювання персоналу зосереджені на індивідуального (окремого) працівника і базуються на суб'єктивній оцінці керівника та колег. В даному методі наявні недоліки суть яких полягає в:

- окремій оцінці одному працівнику без врахування мети та цілей організації, основується першочергово на оцінці керівника та ігноруванні думки (хоч інформація збирається) колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.;

- орієнтиром оцінювання є минулі досягнені результати, а довготермінові перспективи розвитку як організації так і працівника не враховуються.

В нетрадиційному методі оцінювання персоналу:

* центральною фігурою є робоча група або підрозділ, і акцентується увага на оцінці працівника його колегами та здатність працювати в команді;
* оцінювання конкретного одного працівника і робочої групи проводиться на підставі результатів всього підприємства, а також враховується не тільки успішне виконання поточних функцій, а й здібності до професійного розвитку, навчання, освоєння нових професій та навичок.

Науковець Колот Анатолій Михайлович має думку, що теоретично та практично оцінку працівників поділяють на два різновиди: самооцінку й зовнішню оцінку.

Самооцінка – це підсвідоме психологічне формування, розвиток та сприйняття власного «Я», тобто об’єктивна оцінка самого себе, сприйняття себе таким яким є.

А з боку колективу, викладачів, керівників, клієнтів, споживачів формується зовнішня оцінка. Кожна людина має потребу в позитивній оцінці своєї діяльності ззовні, від навколишніх [26].

Савченко В. А. та Федулова Л. І. дотримується думки, що методи оцінювання персоналу варто поділяти на методи індивідуальної та групової оцінки [30].

Проаналізувавши наукові дослідження системи оцінювання персоналу можна систематизувати результати досягнень визначивши найбільш дієві методи оцінки:

1) Описовий метод оцінювання – голова атестаційної комісії повинен виявити, розглянути та описати позитивні, а також негативні риси поведінки співробітника, який атестується. Даний метод оцінювання має теоретично-розмовний характер та не передбачає фіксації результатів в протокольному порядку і тому часто використовується як додатковий засіб до інших методів оцінювання.

2) Класифікаційний метод - це метод, який ґрунтується на поділі персоналу, який проходить атестацію за певними показниками від ліпшого до поганого з наданням деякого порядкового номеру.

3) Нормативний метод оцінювання роботи - здійснюється на підставі нормативу виконання роботи, відповідно кількості, якості та часу.

4) Метод моделювання ситуації — це створення штучних ситуацій, що близьких до реальних виробничих умов. Основним критерієм оцінки є здатність планувати, організувати, продумати гнучкість виконання задачі, особливість праці, стійке сприйняття стресів.

5) Метод порівняльного анкетування та анкет – складається з набору питань чи характеристики поведінки співробітника. Член комісії, який здійснює оцінювання персоналу відмічає в анкеті ту рису характеру, яка, на його думку, властива працівникові або, в іншому випадку, залишає пусте місце. Підсумування позначок формує загальний рейтинг анкети відповідного працівника. Даний метод найчастіше використовується для оцінювання працівників керівництвом або колегами.

6) Проведення тестування – даний метод характеризується здійсненням різного типу тестування працівника. Тести поділяються на такі види:

- кваліфікаційні – допускають чітко визначити ступінь кваліфікації працівника;

- психологічні - надають можливість оцінити особистісні якості працівника;

- фізіологічні – розкривають та виявляють фізіологічні особливості співробітника.

Позитивною стороною проведення тестування є те, що в результаті можна отримати максимально кількісну характеристику за більшістю видів критеріїв оцінки, а також присутня можливість здійснити комп'ютерну обробку результатів. Проте, даний вид оцінювання не враховує якісні здібності, які застосовуються на практиці [17].

7) Метод порівняння – це порівняння роботи керівником одного працівника підрозділу з результатами роботи інших. При розподілі керівник аналізує результати роботи працівників в період, який підлягає атестації формуючи прогресію від кращого до гіршого. Сам по собі порівняльний метод є надзвичайно простим методом при здійсненні оцінювання персоналу.

8) Метод алфавітно-числової шкали – це метод, застосування якого виявляє вплив числових і мовних факторів на трудову діяльність працівників (цілеспрямованість, ініціативність, відповідальність, уміння працювати в команді). Даний метод алфавітно-числової шкали надає можливість ґрунтовно проаналізувати трудову діяльність, але, у використанні, має певні недоліки: суб’єктивне оцінювання індивідуальних якостей працівників, розмитість змісту та наближеність числових значень обраних критеріїв.

9) Інтерв'ю – це бесіда під час якої претенденту ставиться мета здійснити інтерв’ю з певною кількістю претендентів на вакансії і особисто прийняти рішення по результатам. В результаті проведення інтерв'ю важливо отримати таку інформацію:

- інтелектуальний розвиток;

- життєва мотивація;

- особисті якості, темперамент, характер;

- професійний і життєвий досвід;

- рівень здоров'я;

- відношення до професійної діяльності;

- рівень освіти;

- служба в армії;

- хобі, захоплення;

- самоаналіз, самооцінка, ментальне здоров'я;

- діти, сімейний стан, стосунки в сім'ї;

- види проведення дозвілля.

Інтерв'ю, за своєю специфікою, властиве задавання однакових питань всім кандидатам, а також великі затрати часу на проведення бесіди.

10) Метод комітетів – це оцінювання, яке здійснюється групою експертів в результаті якого буде розкрито здібності кандидата, що дають йому право претендувати на кар’єрне зростання або зміну посади.

11) Метод «360 градусів» - даний вид оцінки використовується для поліпшення внутрішньої комунікації та розвитку корпоративної культури на підприємстві. Це різнобічний аналіз працівника. Інформацію одержують та формують шляхом бесіди з працівником, оточуючими його колегами: безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а також клієнтами. Результати оцінювання за методом «360 градусів» є основою для планування та формування програми індивідуально-особистісного розвитку працівника.

12) Метод незалежних суддів – проведення оцінювання незалежною комісією в складі 6-8 осіб, які ставлять працівнику питання, які потрібно знати для відповідності займаній посаді. Рахуються правильні та неправильні відповіді, а в результаті формується зведення, яке показує знання працівника.

13) Методика ділових ігор – це оцінювання персоналу, яке відбувається у вигляді спеціально розроблених ситуацій, імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До здійснення оцінювання залучаються учасники ділових ігор та експерти-спостерігачі. В результаті застосування даного методу оцінки аналізується готовність персоналу до вирішення ситуацій, поточних та майбутніх завдань, а також продуктивність командної роботи.

14) Методика управління орієнтуючись на цілі матеріально-відповідальної особи – це простий метод, який полягає в формуванні специфічних метричних цілей для кожного з працівників та планово-періодичне обговорення прогресу в досягненні визначених цілей, як особистісних так і стратегічних для підприємства.

15) Метод управління досягненнями - представляє собою специфіку управління підприємством, що ґрунтується на великій кількості теорій та практик менеджменту, що передували даному підприємству та беруться за основу розвитку.

16) Методика стандартних оцінок – метод, який реалізується керівництвом підприємства. Під час застосування даного методу керівник заповнює спеціальну форму визначених стандартних оцінок, які розглядають та характеризують окремі аспекти роботи працівника протягом проведення атестації. Великим мінусом застосування даного методу є проведення оцінювання лише одним керівником, що включає особистісний фактор суб’єктивності та звуження аспектів оцінювання.

17) Методика вирішальних ситуацій – це опис «вірної» і «невірної» системи поведінки персоналу у типових моментах – «переломних моментах». Дані описи систематизуються по категоріям відповідно до виду роботи. Далі член атестаційної комісії формує список для фіксації по кожному працівнику, який проходить процедуру оцінювання, в який записує зразки поведінкових ситуацій по кожному розділу. Надалі записи в журналі використовується при оцінці ділових якостей співробітника.

18) Метод рейтингових поведінкових установок - ґрунтується на використанні результатів вирішальних робочих ситуацій, з яких виводяться необхідні особисті та ділові якості, які і стають критеріями оцінки.

19) Методика застосування шкали спостереження за поведінкою – метод за якого член атестаційної комісії фіксує на визначеній формі обсяг випадків, коли робітник здійснював свою поведінку та діяльність нетиповим чином ніж раніше. Даний метод є занадто трудомісткий і вимагає значних матеріальних витрат.

20) Методика заданого розподілу – застосування даного методу надає можливість виключити помилки в атестації працівників (суб’єктивне ставлення, поблажливість). Метод ґрунтується на законі нормального розподілу.

Отже, аналізуючи дослідження наукових досягнень в системі оцінювання персоналу можна зробити висновок, що оцінка персоналу є однією з найважливіших складових управління персоналом. Більшість наукових праць націлені на пошук найефективніших та максимально дієвих методів здійснення атестації (оцінювання) персоналу. Наявність великої кількості методів дозволяє підприємствам, організаціям, установам визначитися з найбільш доречними та результативними методиками, які властиві відповідному виду діяльності та контингенту персоналу. Проте зона дослідження не обмежується і тема оцінювання персоналу є актуальною завжди, тому що в процесі діяльності важливо проводити кадрові зміни, як елемент стимулювання праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Висновки до розділу 1**

Оцінювання персоналу є важливою та невід’ємною частиною управління кадровими ресурсами на підприємстві. Вчасне, якісне проведення реалізації даного процесу дозволяє оцінити знання, мотивацію, прагнення, практичні та теоретичні навички, а також кадровий потенціал працівника.

Особливістю оцінки медичного персоналу в закладах охорони здоров’я є важливість та відповідальність сфери діяльності, а також виконання посадових обов’язків – це здоров’я людини. Невідповідність займаній посаді, відсутність теоретичних та практичних навичок максимально критично можуть вплинути на пацієнтів, які довіряють своє життя в руки медичних працівників. Тому оцінювання працівників медичної сфери має важливе значення для підтримування соціальної інфраструктури.

Система оцінки медичного персоналу займає чільне місце в структурі управління персоналом та є невід’ємною частиною. Наявність такої системи структурує плановість роботи відділу управління кадрами, а також дозволяє медичному закладу розвиватися, йти в ногу з часом та перевіряти мотивацію працівників до праці та розвитку. Під мотивацією праці розуміється індивідуальний ступінь готовності медичного працівника робити та підтримувати зусилля для досягнення завдань, що стоять перед закладом охорони здоров’я. Роль стимулювання полягає у створенні умов для медичного персоналу, які сприяють зацікавленості у праці, об'єктивному оцінюванню роботи, яку персонал виконує, зростанню здібностей персоналу.

Ефективність діяльності закладів охорони здоров’я першочергово залежить від поставлених цілей та завдань як загальних так і локальних по кожному відділу. Цілі оцінки медичного персоналу пов’язані із підвищенням ефективності роботи підприємства, а завдання - характеризують призначення процедури оцінювання працівників медичного закладу. Іншими словами, завдання це перелік питань чи проблем, для вирішення яких має здійснюватися ця процедура.

**РОЗДІЛ 2**

**МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ СЕРЕДНЬОГО МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В КНП ЧЕРНІГІВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ №2**

**2.1 Характеристика діяльності досліджуваного медичного закладу**

Комунальне некомерційне підприємство «Чернігівська міська лікарня №2» Чернігівської міської ради (КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР, ЄДРПОУ 14233274) - це лікарняний (амбулаторний) заклад охорони здоров’я - комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги первинної, вторинної/ спеціалізованої, третинної/ високоспеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України, а також вживає заходи із профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров’я (Додаток А) [2,4].

Підприємство створене за рішенням Чернігівської міської ради від 29 березня 201 8 року № 29/\Ч1-9, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в України» шляхом перетворення Комунального закладу охорони здоров’я Чернігівська міська лікарня № 2 Чернігівської міської ради у комунальне некомерційне підприємство (Додаток А).

Майно підприємства є власністю територіальної громади міста Чернігова в особі Чернігівської міської ради (Додаток А).

Підприємство є об’єктом комунальної власності територіальної громади міста Чернігова, перебуває в управління виконавчого комітету Чернігівської міської ради та підпорядковується управлінню охорони здоров’я Чернігівської міської ради (Додаток А).

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку (Додаток Б). Також підприємство утворене та зареєстроване в порядку, визначеному законом, що регулює діяльність відповідного неприбуткового підприємства (Додаток В).

Основна мета створення КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР - це надання первинної, вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, медичної реабілітації, паліативної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров’я.

Предметом діяльності КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР є медична практика, яка включає в себе основні напрямки надання висококваліфікованої амбулаторно-поліклінічної, консультативної, медичної допомоги, а саме:

- медична практика з надання первинної, вторинної (спеціалізованої), медичної реабілітації, паліативної допомоги та інших видів медичної допомоги населенню;

- забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання первинної, спеціалізованої, кваліфікованої, амбулаторно-поліклінічної, консультативної, стаціонарної та інших видів медичної допомоги у визначеному законодавством порядку;

- організація надання первинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку, в тому числі надання невідкладної медичної допомоги в разі гострого розладу фізичного чи психологічного здоров’я пацієнтам, які не потребують екстреної, вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги;

- проведення профілактичних щеплень;

- планування, організація, участь та контроль за проведенням профілактичних оглядів та диспансеризації населення, здійснення профілактичних заходів, у тому числі безперервне відстеження стану здоров’я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів;

- консультації щодо профілактики, діагностики, лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів, а також щодо ведення здорового способу життя;

- взаємодія з суб’єктами надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги з метою своєчасного діагностування та забезпечення дієвого лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів з урахуванням особливостей стану здоров'я пацієнта;

- організація відбору та спрямування хворих на консультацію та лікування до закладів охорони здоров’я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу, а також відбору хворих на санаторно-курортне лікування та реабілітацію у встановленому законодавством порядку;

- забезпечення дотримання міжнародних принципів доказової медицини та галузевих стандартів у сфері охорони здоров’я;

- упровадження нових форм та методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації захворювань та станів;

- проведення експертиз тимчасової непрацездатності та контроль за видачею листків непрацездатності;

- направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності;

- участь у проведенні інформаційної та освітньо-роз'яснювальної роботи серед населення щодо формування здорового способу життя;

- участь у державних та регіональних програмах щодо організації пільгового забезпечення лікарськими засобами населення у визначеному законодавством порядку та відповідно до фінансового бюджетного забезпечення галузі охорони здоров’я;

- участь у державних та регіональних програмах щодо скринінгових обстежень, профілактики, діагностики та лікування окремих захворювань у порядку визначеному відповідними програмами та законодавством;

- участь у визначенні проблемних питань надання медичної допомоги у м. Чернігові та шляхів їх вирішення;

- надання рекомендацій органам місцевого самоврядування щодо розробки планів розвитку медичної допомоги;

- визначення потреби КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР та населення у лікарських засобах, виробах медичного призначення, медичному обладнанні та транспортних засобах для забезпечення населення доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою;

- моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання та транспортних засобів;

- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР;

- придбання, зберігання, перевезення, пересилання, реалізація (відпуск), використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, замісників їх аналогів, отруйних та сильнодіючих речовин (засобів) згідно з вимогами чинного законодавства України.

- залучення медичних працівників для надання медико-санітарної допомоги, в тому числі залучення лікарів, що працюють як фізичні особи -підприємці за цивільно-правовими договорами, підтримка професійного розвитку медичних працівників для надання якісних послуг;

- закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів (у т.ч. наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів), обладнання та інвентарю;

- координація діяльності лікарів із надання первинної медичної допомоги з іншими суб’єктами надання медичної допомоги, зокрема закладами вторинної та третинної медичної допомоги, санаторіїв, а також з іншими службами, що опікуються добробутом населення, зокрема соціальна служба, та правоохоронними органами;

- надання платних послуг з медичного обслуговування населення відповідно до Положення про платні послуги, які надаються закладами охорони здоров’я - комунальними некомерційними підприємствами Чернігівської міської ради та чинного законодавства України;

- надання медичних послуг фізичним та юридичним особам. Тарифи на ці послуги затверджуються керівником КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР за виключенням послуг, тарифи на які затверджені рішенням уповноваженого Власником органу;

- надання елементів паліативної допомоги пацієнтам на останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань, яка включає комплекс заходів, спрямованих на полегшення фізичних та емоційних страждань пацієнтів, моральну підтримку членів їх сімей;

- надання будь-яких послуг іншим суб’єктам господарювання, що налають первинну медичну допомогу, вторинну (спеціалізованої) медичну допомогу, медичну реабілітацію та паліативну допомогу;

- організація та проведення з’їздів, конгресів, симпозіумів, науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо;

- КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР може бути клінічною базою вищих медичних, фармацевтичних навчальних та науково-дослідних закладів (установ) усіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти;

- організація та проведення клінічних досліджень;

- видавнича діяльність (науково-виробничі, науково-практичні, навчальні та довідкові видання), видавництво учбової та монографічної літератури, навчально-методична, науково-дослідницька робота;

- провадження зовнішньоекономічної діяльності згідно із законодавством України;

- виробництво лікарських засобів;

- створення разом із Власником умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР;

- надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі послуг вторинної (спеціалізованої) стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруєнь чи інших розладів здоров’я, медичного контролю за перебігом вагітності й ведення пологів і післяпологового періоду;

- надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі спеціалізованої (високоспеціалізованої) амбулаторної медичної допомоги (спеціалізована медична практика);

- організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров’я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством;

- організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров’я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;

- здійснення збирання, накопичення, обробку, використання, поширення, захист, знищення персональних даних, з метою реалізації зносин у сфері охорони здоров’я для забезпечення лікувально-діагностичного процесу на КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР;

- співпраця з лікарняними касами та благодійними фондами;

- медичне обслуговування іноземних громадян та осіб без громадянства у відповідності до вимог чинного законодавства України;

- здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення -.кості кадрового потенціалу КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР та інших функцій, що випливають із покладених на КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР завдань (Додаток А).

Види економічної діяльності дозволені для КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР (Додаток Г):

* 86.21 Загальна медична практика (основний);
* 86.10 Дiяльнiсть лiкарняних закладiв;
* 86.22 Спецiалiзована медична практика;
* 86.90 Iнша дiяльнiсть у сферi охорони здоров'я;
* 87.10 Дiяльнiсть iз догляду за хворими iз забезпеченням проживання;
* 87.30 Надання послуг щодо догляду iз забезпеченням проживання для осiб похилого вiку та iнвалiдiв;
* 87.90 Надання iнших послуг догляду iз забезпеченням проживання.

КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР має право займатися іншими видами діяльності не передбаченими в даному Статуті і не забороненими законодавством України.

В КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР працює потужний колектив з 409 фахівців різного профілю.

За категоріями фахівців лікарні можна розподілити так:

* лікарський персонал – 86 осіб;
* середній медичний персонал – 165 осіб;
* молодший медичний персонал – 92 осіб;
* не медичні спеціалісти – 3 осіб,
* інший персонал – 63 осіб [38].

Для надання якісної професійної медичної допомоги всі підрозділи організації забезпеченні кваліфікованими кадрами.

Структура КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР є насиченою та розгалуженою, як можна побачити, лікарня складається з лікувально-профілактичного (до якого входить поліклініка як складова), допоміжно-діагностичного, адміністративно господарчого підрозділів та адміністрації (Додаток А).

Отже, сьогодні КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР працює в умовах реформування сфери охорони здоров’я, розповсюдження коронавірусної хвороби COVID-19, а також воєнного стану в країні. В зв’язку з чим медичні працівники є максимально затребуваними для підтримки стабільної ситуації в місті, допомозі людям, але разом з цим спостерігається тенденція до плинності кадрів, тому що ситуація в країні «розкидала людей по всьому» світу, а також на фронті потрібні лікарі для наших воїнів.

**2.2 Аналіз методів оцінки середнього медичного персоналу в КНП Чернігівська міська лікарня №2**

Середній медичний персонал - це група медичних працівників, яка включає в себе фахівців з різних професій, що забезпечують базові медичні послуги. До них входять: медичні сестри, фельдшери, акушерки, медичні асистенти, лаборанти та інші. Середній медичний персонал працює під керівництвом лікарів та забезпечує догляд за хворими та виконує медичні процедури в медичних закладах. Ці працівники грають важливу роль у наданні якісних та ефективних медичних послуг, тому їх оцінка є важливим етапом у плануванні та управлінні медичним закладом [14].

Більшу частину в чисельності персоналу в КНП Чернігівська міська лікарня №2 становить середній медичний персонал, потім – лікарі, далі молодший медперсонал тощо. При цьому, чисельність персоналу неухильно знижувалася по всіх категоріях у 2019 році. У 2020 році – тільки по молодшому медперсоналу (Таблиця 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Забезпеченості кадрами поліклініки за період з 2019 по 2020 роки**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії персоналу | Чисельність в 2019 році | Чисельність в 2020 році | | Відхилення (+,–) | | | | Виконання плану,% |
| До потреби | | Від 2019 р. | |
| Потреба | Факт | Абсолютне | Відносне, % | Абсолютне | Відносне, % |
| Лікарський персонал | 36 | 38 | 27 | -11 | -28,9 | -9 | -23,6 | 71,0 |
| Середній медперсонал | 45 | 49 | 40 | -9 | -18,3 | -5 | -10,2 | 81,6 |
| Молодший медперсонал | 21 | 25 | 20 | -5 | -20 | -1 | -4 | 80,0 |
| Інший персонал | 5 | 7 | 5 | -2 | -28,5 | 0 | 0 | 71,4 |
| Всього | 107 | 119 | 92 | -27 | -22,6 | -15 | -12,6 | 77,3 |

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2.

У 2020 році порівнянні з 2019 роком кількісний склад персоналу в цілому по лікарні зменшився на 15 осіб (або на 12,6%). Найбільше скоротився лікарський персонал – на 9 осіб. Виконання плану чисельності персоналу становило 77,3%, зокрема по лікарям лише на 71%, середньому медичному персоналу – 81,6%, молодшому – 80,0%, іншому персоналу – 71,4%.

У 2021 році порівнянні з 2020 роком кількісний склад персоналу в цілому по лікарні зріс на 9 осіб (або на 6,7%). Це зростання відбулося за рахунок збільшення середнього медперсоналу на 14 осіб (Таблиця 2.2). Однак, молодший медперсонал продовжував скорочуватися, за 2 роки він зменшився з 21 до 12 осіб. Виконання плану чисельності персоналу становило 75,9%, зокрема по лікарям лише 76,9%, по середньому медичному персоналу – 93,1%, молодшому – 44,4%, іншому персоналу – 55,5%.

*Таблиця 2.2*

,%

**Забезпеченості кадрами поліклініки за період з 2020 по 2021 роки**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії персоналу | Чисельність в 2020 році | Чисельність в 2021 році | | Відхилення (+,–) | | | | Виконання плану |
| До потреби | | Від 2020 р. | |
| Потреба | Факт | Абсолютне | Відносне, % | Абсолютне | Відносне, % |
| Лікарський персонал | 27 | 39 | 30 | -9 | -23,1 | 3 | 7,6 | 76,9 |
| Середній медперсонал | 40 | 58 | 54 | -4 | -6,8 | 14 | 24,1 | 93,1 |
| Молодший медперсонал | 20 | 27 | 12 | -15 | -55,5 | -8 | -29,6 | 44,4 |
| Інший персонал | 5 | 9 | 5 | -4 | -44,4 | 0 | 0 | 55,5 |
| Всього | 92 | 133 | 101 | -32 | -24,0 | 9 | 6,7 | 75,9 |

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2

Структуру чисельності працівників поліклініки за 2021 рік представлено на Рис. 2.1, з якого можна зробити висновки про співвідношення між категоріями персоналу в цілому. Середній медперсонал становить 53,5%, лікарський 29,7% від загальної чисельності персоналу.

4

3

1

2

Рис. 2.1 - КНП Чернігівська міська лікарня №2 за категоріями у 2021р.

1. – Лікарський персонал 29,7%; 3 – Молодший медперсонал 11,9;
2. – Середній медперсонал 53,5%; 4 – Інший персонал 4,9;

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2

Отже, з аналізу чисельності персоналу бачимо, що основну частину працівників КНП Чернігівська міська лікарня №2 становить – середній медичний персонал і тому його оцінка має здійснюватися максимально ґрунтовно та уважно, щоб при провадженні діяльності лікарня змогла досягнути своїх стратегічних цілей.

Оцінка середнього медичного персоналу лікарні є важливим елементом управління медичною установою. Це важливий процес, що допомагає забезпечити ефективну та безперервну роботу лікарні та підвищення якості медичного обслуговування.

Оцінка середнього медичного персоналу лікарні є дуже важливою, оскільки цей персонал є ключовим компонентом у наданні якісної медичної допомоги безпосередньо пацієнтам.

Результати оцінки допомагають встановити рівень кваліфікації та компетентності персоналу, зрозуміти, які професійні навички потрібно покращити, та як можна оптимізувати роботу медичного персоналу. Це допомагає забезпечити високу якість медичної допомоги та безпеку пацієнтів, а також може допомогти визначити пріоритети для навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також для планування бюджету та ресурсів для надання медичної допомоги. В цілому, оцінка середнього медичного персоналу лікарні є важливим інструментом для забезпечення якості медичної допомоги та безпеки пацієнтів [19].

В Україні, оцінювання середнього медичного персоналу лікарні регулюється законодавством та нормативними документами. Деякі з основних внутрішніх документів, які регламентують оцінювання середнього медичного персоналу лікарні, можуть включати:

* Положення про оцінювання діяльності медичного персоналу - це документ встановлює порядок та методику оцінювання діяльності медичного персоналу в лікарні.
* Положення про систему оплати праці медичного персоналу. Цей документ визначає правила та умови оплати праці медичного персоналу, включаючи критерії та процедуру їх оцінювання.
* Положення про кадрову роботу - це документ, який встановлює правила та процедури з працевлаштування, переведення, звільнення та інших кадрових питань, які стосуються медичного персоналу.
* Інструкції з професійної діяльності для медичного персоналу - документи містять вказівки та рекомендації щодо виконання різних видів роботи медичним персоналом.
* Накази та розпорядження керівництва лікарні -це документи, які встановлюють конкретні завдання та вимоги до діяльності медичного персоналу в лікарні, включаючи критерії оцінювання їх роботи.
* Звіти про оцінювання діяльності медичного персоналу - документи містять результати оцінювання діяльності медичного персоналу, включаючи оцінку знань та навичок.

Для оцінки середнього медичного персоналу в КНП Чернігівська міська лікарня №2 використовуються такі методи:

* Анкетування – це оцінка, яка здійснюється шляхом заповнення анкет, в яких працівники можуть відповісти на запитання щодо своєї професійної діяльності, досвіду роботи, навичок та знань. Анкетування може дати загальну картину про рівень знань та навичок медичного персоналу.
* Аудит - оцінка проводиться шляхом перевірки медичного документування, яке здійснюється медичним персоналом. Аудит може допомогти виявити недоліки в документуванні, які можуть свідчити про недостатній рівень знань та навичок персоналу.
* Стандартизовані тести - оцінка проводиться шляхом виконання стандартизованих тестів на знання та навички. Ці тести можуть бути розроблені національними або міжнародними медичними організаціями, і вони можуть допомогти визначити рівень знань та навичок медичного персоналу.
* Комплексна оцінка - оцінка здійснюється за допомогою комбінації різних методів, включаючи анкетування, аудит, стандартизовані тести та інші методи. Цей підхід може дати більш повну картину про рівень знань та навичок медичного персоналу.
* Оцінка рівня знань та навичок - цей метод включає тестування медичного персоналу на їхні знання та навички, які необхідні для виконання їх роботи. Тестування можна проводити як письмово, так і практично, залежно від конкретних потреб лікарні.
* Оцінка відповідальності - цей метод полягає у визначенні рівня відповідальності, яку несе медичний персонал за свої дії та рішення, які вони приймають у ході роботи з пацієнтами.
* Оцінка задоволеності пацієнтів - цей метод полягає у зборі даних від пацієнтів щодо рівня задоволеності медичним персоналом лікарні. Це можна зробити через анкетування пацієнтів або інші методи збору даних.
* Оцінка документації - цей метод включає перевірку правильності та повноти документації, яку заповнює медичний персонал в ході роботи з пацієнтами.
* Оцінка рівня статистичних показників - цей метод включає аналіз рівня статистичних показників, таких як кількість лікувань, лікарняних відпусток та інші показники, які можуть вказувати на ефективність роботи медичного персоналу.
* Визначення середнього числа хворих на одного працівника - цей метод дозволяє визначити ефективність роботи медичного персоналу. Щоб розрахувати це число, необхідно поділити загальну кількість хворих на кількість працівників у лікарні.
* Оцінка рівня задоволення працівників - цей метод дозволяє вивчити, наскільки задоволені працівники своєю роботою та умовами праці. Для цього можна проводити опитування серед працівників та аналізувати результати, щоб визначити, де потрібні зміни.
* Розрахунок середньої кількості працівників на одну ліжко-місце. Цей метод полягає в тому, що визначається загальна кількість працівників лікарні, включаючи медичних сестер, лікарів та інший медичний персонал, і ділиться на кількість ліжко-місць. Цей показник може бути корисним для оцінки витрат на зарплату медичного персоналу та для порівняння між різними лікарнями.
* Застосування опитувань серед медичного персоналу. Опитування медичного персоналу може допомогти з'ясувати їхні враження щодо кількості колег та загальної витрати часу на виконання робіт.

З метою оцінка мотивації праці в системі управління персоналом лікарні КНП Чернігівська міська лікарня №2 було проведено дослідження, в рамках якого було проведено анонімне анкетування 56 працівника, які відносяться до групи середній медичний персонал.

Аналіз показав, що персонал більшою мірою був не задоволений окремими умовами своєї праці. В першу чергу це стосувалося:

- розміру заробітної плати (32,8);

- можливості посадового просування (28,6);

- необхідності вирішення нових проблем (18,0);

- самостійності в роботі (11,3);

- відповідності роботи особистим здібностям (11,1) (табл. 2.3). Найменше незадоволення викликали відносини з безпосереднім керівником. Найбільше лікарі були задоволені відносинами з колегами (74,6 і 80,5 на 100 опитаних).

*Таблиця 2.3*

**Розподіл лікарського персоналу за ступенем задоволеності своєю працею, %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Умови праці | Повністю | Частково | Ні |
| Розмір заробітку | 10,6 | 56,6 | 32,8 |
| Режим роботи | 50,9 | 39,5 | 9,6 |
| Різноманітність роботи | 47,3 | 38,2 | 14,5 |
| Самостійність у роботі | 60,4 | 28,3 | 11,3 |
| Необхідність вирішення нових проблем | 32,0 | 50,0 | 18,0 |
| Відповідність роботи особистим здібностям | 61,0 | 27,9 | 11,1 |
| Можливість посадового просування | 42,8 | 28,6 | 28,6 |
| Рівень організації праці | 40,6 | 42,6 | 16,8 |
| Оснащеність | 31,6 | 51,8 | 16,6 |
| Відносини з колегами | 74,9 | 21,8 | 3,3 |
| Відносини з безпосереднім керівником | 65,5 | 32,7 | 1,8 |

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2.

Дослідження показало, що тільки 10,6% лікарів були задоволені своєю заробітною платою, тоді як 56,6% опитаних частково, 32,8% зовсім не задоволені (рис. 2.2). При цьому понад 100% респондентів відзначили, що за останні 3 роки їхня зарплата підвищилася.

10,6%

38,8%

56,2%

Рис. 2.2 - Розподіл лікарського персоналу за ступенем задоволеностізаробітною платою у 2021 р., %

Примітка: Складено автором на основі опитування та даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2.

При опитуванні середнього медичного персоналу була виявлена значна незадоволеність розміром заробітку (49,5) та окремими умовами своєї праці (табл. 2.4). Найчастіше це стосувалося можливостей посадового просування (27,6), різноманітності роботи (15,0), а також режиму роботи (9,3).

*Таблиця 2.4*

**Розподіл середнього медичного персоналу за ступенем задоволеності своєю працею, %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Умови праці | Повністю | Частково | Ні |
| Розмір заробітку | 19,0 | 31,4 | 49,5 |
| Режим роботи | 72,5 | 18,2 | 9,3 |
| Різноманітність роботи | 65,0 | 20,0 | 15,0 |
| Самостійність у роботі | 75,3 | 20,0 | 4,7 |
| Необхідність вирішення нових проблем | 66,7 | 27,8 | 5,6 |
| Відповідність роботи особистим здібностям | 75,1 | 20,0 | 4,9 |
| Можливість посадового просування | 50,2 | 22,2 | 27,6 |
| Рівень організації праці | 42,1 | 52,6 | 5,3 |
| Оснащеність | 60,0 | 35,0 | 5,0 |
| Відносини з колегами | 70,0 | 30,0 | 0,0 |
| Відносини з безпосереднім керівником | 90,0 | 10,0 | 0,0 |

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2.

Дослідження показало, що 19,0% середнього медичного персоналу було задоволено своєю заробітною платою, тоді як 31,4% опитаних частково, 49,5% зовсім не задоволені (рис. 2.3). При цьому понад 100% респондентів відзначили, що за останні 3 роки їхня зарплата підвищилася.

19,0%

49,5% 31,4%

Рис. 2.3 - Розподіл середнього медичного персоналу за ступенем задоволеності заробітною платою у 2021 р., %

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2

Разом з цим, всі респонденти висловили свої бажання щодо поліпшення умов професійної діяльності. Лікарський та середній медичний персонал в переважній більшості випадків назвали таку умову праці як хороший рівень зарплати та наявність додаткових пільг.

При цьому, частіше за всіх таку умову відзначали середній медичний персонал (90,9%) (табл. 2.5). На другому місці знаходилася можливість планування роботи на свій розсуд, яку назвали більше третини респондентів лікарів (36,8). Та наявність умов, при яких могла бути помічена та оцінена професійна діяльність для середнього медичного персоналу (18,2).

*Таблиця 2.5*

**Розподіл медичного персоналу за бажаннями щодо поліпшення умов праці, %**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Умови праці | Лікарський персонал | Середній медичний персонал |
| Хороший рівень зарплати та наявність додаткових пільг | 88,4 | 90,9 |
| Можливість планування роботи на свій розсуд | 36,8 | 4,5 |
| Наявність умов, при яких могла бути помічена та оцінена професійна діяльність | 33,3 | 18,2 |
| Можливість прогресивних змін | 14,0 | 9,1 |

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2

Також було виявлено, що основними мотивами, що впливають на роботу лікарів були професійний інтерес, можливість хорошого заробітку, співчуття та допомога хворому, а також професійний ріст (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6* **Розподіл медичного персоналу за мотивами, що визначає їх роботу, %**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Умови праці | Лікарський персонал | Середній медичний персонал |
| Можливість гідного заробітку | 59,5 | 54,7 |
| Професійний інтерес | 71,9 | 59,0 |
| Співчуття і допомога хворому | 50,9 | 54,7 |
| Можливість допомогти в разі потреби близьким, друзям в збереженні здоров'я | 28,5 | 29,9 |
| Гарантія зайнятості | 26,3 | 46,1 |
| Професійний ріст | 42,5 | 33,5 |
| Повага | 31,1 | 33,4 |
| Можливість зробити кар'єру | 26,1 | 35,6 |
| Можливість завоювати повагу колег | 89 | 10,3 |
| Розширення можливостей для професійного спілкування | 8,8 | 29,5 |

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2

Однак було встановлено, що для лікарів достовірно частіше був важливий професійний інтерес - 71,9. Для середнього медичного персоналу основними мотивами, що впливають на роботу, були професійний інтерес (59,0), можливість хорошого заробітку (54,7), співчуття та допомога хворому (54,7), а також професійний ріст (59,0).

За допомогою соціологічного дослідження було встановлено, що основними проблемами в роботі, на думку лікарського персоналу, є низьке фінансування поліклініки (64,9) та сильно збільшений апарат (21,1) (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Оцінка медичним персоналом основних проблем в роботі**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Умови праці | Лікарський персонал | Середній медичний персонал |
| Некомпетентність керівництва | 7,1 | 3,8 |
| Відсутність самостійності в прийнятті рішень | 8,3 | 6,4 |
| Низький професійний рівень співробітників | 8,8 | 7,1 |
| *Продовження таблиці 2.7* | | |
| Вузька спеціалізація | 7,1 | 4,5 |
| Низький рівень автоматизації | 7,0 | 4,5 |
| Одноманітність в роботі | 17,3 | 9,1 |
| Формальне ставлення до функціональних обов'язків співробітників | 14,0 | 6,4 |
| Суперництво | 3,5 | 4,5 |
| Сильно збільшений апарат | 21,1 | 18,2 |
| Низьке фінансування | 64,9 | 72,8 |
| Низьке фінансування | 64,9 | 72,8 |

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2

Основною проблемою середній медичний персонал поліклініки називав

низьке фінансування (72,8). Крім цього, співробітники до важливих проблем відносили сильно збільшений апарат (18,2), одноманітність в роботі (9,1).

Аналіз ступеня задоволеності роботою виявив, що байдужості до роботи немає (рис. 2.4. Це обумовлено специфікою служби – в медицині мало випадкових людей, в порівнянні з іншими професіями.

1%

6%

62%

31%

Рис. 2.4 - Ступінь задоволеності роботою у 2021 р.,%

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2

Переважну більшість медичних працівників поліклініки робота приносить задоволення 62%, задоволені роботою 31%, з решти тільки 1% незадоволені роботою, а інші 6% не змогли відповісти на увазі малого стажу роботи, але робота не викликає у них негативних емоцій.

Основна частина (≥ 70,0%) медичних працівників високо оцінила ключові параметри організаційної культури (табл. 2.8). Зіставлення цих результатів свідчить про відсутність в поліклініці цілеспрямованого управління формуванням та підтриманням культури, її слабкостями та передумовами для формування субкультур.

Медичні працівники задоволені такими аспектами організаційної культури як ставленням до пацієнтів (4.4. – середній бал за 5-ти бальною

шкалою), психологічний клімат в колективі (4,2), сформовані моральні норми (4,1).

*Таблиця 2.8*

**Задоволеність медичних працівників організаційною культурою, що склалася**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметри | Оцінка | | | | | Середній бал по 5-ти бальною шкалою | Ранг |
| Дуже | Висока | Середня | Низька | Дуже |
| висока | оцінка (4 | оцінка | оцінка | низька |
| оцінка (5 | бали) | (3 бали) | (2 бали) | оцінка |
| балів) | (1 бал) |
| % | % | % | % | % |
| Ставлення до пацієнтів | 53,0 | 36,0 | 6,7 | 2,5 | 0,8 | 4,4 | 1 |
| Психологічний клімат в колективі | 44,9 | 39,3 | 11,2 | 3,8 | 0,86 | 4,2 | 2 |
| Сформовані моральні норми | 41,9 | 39,6 | 14,3 | 2,5 | 1,7 | 4,1 | 3 |
| Відповідність місії організації уявленням про своє призначення | 40,7 | 38,4 | 13,5 | 6,5 | 0,9 | 3,9 | 4 |
| Прихильність працівників цінностям організації | 36,3 | 34,3 | 23,0 | 3,7 | 2,7 | 3,7 | 5 |
| Дотримання командного принципу в робочому процесі | 31,6 | 38,2 | 22,2 | 6,3 | 1,7 | 3,6 | 6 |
| Залученість у планування роботи | 13,3 | 27,4 | 39,5 | 14,3 | 5,5 | 3,1 | 7 |

Примітка: Складено автором на основі даних отриманих для виконання дослідження в КНП Чернігівська міська лікарня №2

Досить незадоволені медичні працівники залученістю в планування роботи (3,1. – середній бал за 5-ти бальною шкалою) (рис. 2.19). Майже 59,3% медичних працівників незадоволені власною залученістю в робочі процеси вказує на неадекватність ситуації.

Крім того, результати проведеного опитування показали, що 87% респондентів відповіли ствердно на питання: «Чи плануєте Ви продовжувати працювати в лікарні?», а негативних відповідей взагалі не було отримано.

Отже, аналіз методів оцінки середнього медичного персоналу є важливою складовою управління ресурсами в галузі охорони здоров'я. Існує багато методів, які можна використати для оцінки середнього медичного персоналу. Вибір конкретного методу залежить від багатьох факторів, таких як цільові оцінки, тип і кількість даних, доступні ресурси та бюджет.

Важливо зазначити, що оцінка середнього медичного персоналу повинна бути більш розгорнутою та оцінювати не тільки показники роботи та ставлення керівників до персоналу, а й зацікавленості та мотивації до роботи самих працівників.

**2.3 Технології оцінки середнього медичного персоналу в** **КНП Чернігівська міська лікарня №2**

Оцінка середнього медичного персоналу є важливою складовою забезпечення якості медичних послуг. Для досягнення цієї мети використовуються різні технології, які дозволяють об'єктивно оцінити роботу медичних працівників та виявити можливі проблеми в їхній роботі, наприклад, анкетування, спостереження, аналіз даних тощо. Оцінка персоналу допомагає поліпшити якість медичних послуг, забезпечує взаємодію між персоналом та пацієнтами, а також сприяє розвитку медичної галузі в цілому. Оцінювання середнього медичного персоналу є важливою та невід’ємною частиною виробничого процесу закладу охорони здоров’я.

Оцінка середнього медичного персоналу може включати в себе застосування таких технологій [18]:

1. Системи електронної медичної документації (ЕМД) - це системи, які можуть забезпечити фіксацію інформації про кількість та якість послуг, що надаються медичним персоналом. Також ЕМД можуть відстежувати, які процедури і ліки були назначені пацієнтам та які процедури були проведені медичним персоналом. За даними організації Health IT Dashboard, у 2017 році в США було впроваджено ЕМД в більш ніж 90% закладів охорони здоров'я. Ці системи дозволяють збирати та аналізувати дані про роботу медичного персоналу.
2. Аналітика даних - це аналіз даних, який може допомогти виявити проблемні області та недоліки в роботі медичного персоналу, такі як затримки у наданні послуг або помилки в лікуванні. Одним з прикладів використання аналітики даних для оцінки роботи медичного персоналу є проект "The Ideal Clinic" у Південній Африці. Цей проект використовує дані з різних джерел, щоб визначити якість медичних послуг та ефективність роботи персоналу.
3. Технології відеоспостереження - відеоспостереження може забезпечити можливість відстеження роботи медичного персоналу, спостереження за безпекою та якістю послуг, які вони надають. За даними статистичного порталу Statista, у 2020 році глобальний ринок систем відеоспостереження в охороні здоров'я складав близько 6 мільярдів доларів США. Використання цих систем дозволяє відстежувати роботу медичного персоналу та забезпечувати безпеку пацієнтів.
4. Оцінювання знань та навичок - використання онлайн-тестів та інтерактивних тренажерів може допомогти перевірити рівень знань та навичок медичного персоналу, що дозволить визначити потребу у додатковій підготовці та підвищенні кваліфікації. Один з прикладів використання онлайн-тестів та тренажерів для оцінювання знань та навичок медичного персоналу - платформа Knowledge to Practice, яка пропонує інтерактивні курси для лікарів та інших медичних працівників. Наведемо ще декілька програм, які використовуються для тестування знань медичного персоналу у світі:

* ExamSoft - ця програма дозволяє створювати, адмініструвати та оцінювати іспити в електронному вигляді. Вона дозволяє редагувати запитання, додавати зображення та відео, створювати тестові завдання різного типу та багато іншого.
* Kahoot! - це програма, яка зазвичай використовується для створення інтерактивних ігор та опитувань, але її можна використовувати і для тестування медичних знань. Вона дозволяє створювати питання з багатьох тем, додавати зображення та відео та навіть створювати тести змагального характеру.
* ProProfs Quiz Maker - ця програма дозволяє створювати тести, анкети та опитування в режимі онлайн. Вона надає можливість додавати зображення та відео, створювати тестові завдання різного типу та отримувати детальні статистичні дані про результати тестування.
* Articulate Quizmaker - програма дозволяє створювати тести та опитування в режимі онлайн з використанням зручного редактора запитань. Вона дозволяє створювати тести різного типу, додавати зображення та відео, а також використовувати різні методи оцінювання.
* Google Forms - це безкоштовна програма, яка дозволяє створювати опитування та тести в режимі онлайн. Вона дозволяє додавати різні типи запитань, зображення та відео та надає можливість аналізувати результати тестування в режимі реального часу.

1. Анкетування та опитування - опитування та анкетування працівників медичної сфери може допомогти з'ясувати їх задоволення роботою, ставлення до власної професії, проблеми та труднощі, що можуть виникнути у роботі. У своєму дослідженні "Nurse Work Environment and Quality of Care: A Review and Agenda for Future Research", Маріа Паттерсон та її колеги використовували різні методи для оцінки робочого середовища медичних сестер та якості надання медичної допомоги в медичних закладах. Один з методів, який використовувався в дослідженні, - це опитувальник Practice Environment Scale of the Nursing Work Index (PES-NWI), який дозволяє оцінити різні аспекти робочого середовища медичних сестер, такі як лідерство, колегіальність, розмір команди, доступ до ресурсів та інші [6].
2. Моделювання та симуляція - може включати використання віртуальних тренажерів, манекенів, симуляційних (таємних) пацієнтів та інших інструментів для відтворення реальних сценаріїв та оцінки реакції медичного персоналу на них.

Ці технології можуть бути застосовані окремо або в комбінації з іншими методами оцінки середнього медичного персоналу. Кожна з цих технологій має свої переваги та обмеження, тому їх вибір повинен бути залежний від конкретних потреб та мети оцінювання.

Важливо акцентувати увагу, що будь який використання методу оцінювання середнього медичного персоналу із застосуванням технологій включає додаткові фінансові витрати медичного закладу (відеокамери, комп’ютерна техніка, манекени, оплата симуляційним пацієнтам і т.д.)

КНП Чернігівська міська лікарня №2 – це комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги первинної, вторинної/ спеціалізованої, третинної/ високоспеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України, а також вживає заходи із профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров’я. Тобто заклад отримує фінансування з державного та місцевого бюджетів для покритті видатків на комунальні послуги та провадження господарської діяльності, а отже додаткові витрати на покращення системи оцінювання медичних працівників є проблематичним, враховуючи ситуацію в країні (пандемія COVID-19 та воєнний стан) [10].

Проте керівництво КНП Чернігівська міська лікарня №2 зацікавлене в роботі висококваліфікованих працівників для досягнення стратегічних цілей закладу.

В КНП Чернігівська міська лікарня №2 використовують такі технології оцінки середнього медичного персоналу:

1. Аналітика електронної медичної документації та показників прийому пацієнтів.

Так, як всі медичні заклади пройшли процедуру всеукраїнської медичної реформи, то КНП Чернігівська міська лікарня №2 є зареєстрованою на порталі надання медичних послуг. Через даний портал пацієнти реєструються на певну дату та час, щоб відвідати необхідного лікаря. Тому саме оцінка кількості прийнятих пацієнтів, заповненості електронної карти пацієнта (перевіряється вибірково за певний проміжок часу), опрацювання результатів аналізів та занесення результатів до електронної бази є показником якісного виконання посадових обов’язків медичним персоналом. Зазвичай всі дані по пацієнту в лану програму заносить медсестра (медбрат), які допомагають лікарю здійснювати прийом пацієнтів та виконують маніпуляційні процедури.

1. Оцінка середнього медичного персоналу з використанням комп’ютерної техніки (тестування знань).

В КНП Чернігівська міська лікарня №2 є працівник з комп’ютерних питань до обов’язків якого входить обслуговування та оновлення програмного забезпечення для оцінювання знань медичного персоналу.

При оцінюванні використовують такі програми:

* Інтерактивна платформа "Система онлайн-тестування з медицини", яка була розроблена МОЗ України та Національним медичним університетом імені О.О. Богомольця. Ця система дозволяє проводити тестування з різних медичних дисциплін, використовуючи більше 2000 тестових завдань. Програма має можливість автоматичного перевірки відповідей та надання результатів тестування.
* "Електронна база знань з питань надання медичної допомоги", розроблена МОЗ України. Ця програма дозволяє медичним працівникам отримувати доступ до актуальної інформації про діагностику, лікування та профілактику різних захворювань.
* Спеціалізована програма для тестування знань медичного персоналу, яка розроблена власноруч – є простим програмним ресурсом створеним на базі Google Forms і слугує інструментом для проходження спеціалізованих тестів з однією правильною відповіддю.

Всі ці програми дозволяють медичним працівникам перевірити свої знання та підвищити їх рівень, що сприяє покращенню якості надання медичної допомоги пацієнтам.

1. Анкетування співробітників та пацієнтів (за бажанням).

Розроблено 2 варіанта анкет для працівників та пацієнтів відповідно. В анкетах зазначено по 10 питань, відповіді на які дозволяють проаналізувати дуальну ситуацію як зі сторони пацієнта, так і зі сторони медичного персоналу. Персонал проходить процедуру анкетування 1 раз на квартал. Опитування пацієнтів здійснюється постійно, але виключно за бажанням пацієнта.

**Питання, які зазначені в анкеті медичного працівника:**

*1)Наскільки задоволені ви своєю роботою?*

*2)Які аспекти вашої роботи найбільше приносять вам задоволення?*

*3)Які аспекти вашої роботи найбільше викликають у вас стрес?*

*4)Чи є у вас досвід професійного вигорання? Якщо так, то як ви з ним боретесь?*

*5)Як часто ви відчуваєте емоційний напруження під час роботи?*

*6)Які стратегії ви використовуєте, щоб знизити рівень стресу під час роботи?*

*7)Які можливості для професійного розвитку ви маєте на своєму робочому місці?*

*8)Наскільки ви відчуваєте, що ваша робота вносить вагомий внесок у життя пацієнтів?*

*9)Які зміни на робочому місці ви б хотіли бачити, щоб поліпшити свою задоволеність роботою?*

*10)Чи є у вас можливість зв'язатися з керівництвом чи отримати підтримку у випадку потреби?*

**Питання, які зазначені в анкеті пацієнта:**

*1)Як ви оцінюєте загальний рівень задоволеності від взаємодії з медичним закладом?*

*2)Як ви оцінюєте рівень професійності медичного персоналу?*

*3)Чи були ви залучені до процесу прийняття рішень про ваше лікування?*

*4)Як ви оцінюєте рівень комунікації між вами та медичним персоналом?*

*5)Як ви оцінюєте рівень чистоти та охайності у медичному закладі?*

*6)Як ви оцінюєте рівень доступності медичної інформації про ваше лікування?*

*7)Чи було достатньо інформації про ваш стан здоров'я та можливі методи лікування?*

*8)Чи були ви забезпечені достатньою кількістю діагностичних та лікувальних процедур?*

*9)Чи були забезпечені усі необхідні медичні засоби та препарати під час вашого лікування?*

*10)Чи радили б ви цей медичний заклад іншим пацієнтам?*

Опрацювання даної інформації дозволяє оцінити роботу медичного персоналу та відповідності стратегічним цілям КНП Чернігівська міська лікарня №2.

1. Застосування практичних медичних знань в моделюючих ситуаціях з використанням манекенів.

Кожен працівник КНП Чернігівська міська лікарня №2, який відноситься до категорії середній медичний персонал проводить практичні лекційні заняття зі студентами-практикантами та бажаючими пройти курси першої медичної підготовки із використанням манекенів. Ці заходи проводяться під контролем лікаря, який оцінює практичні знання та уміння їх використовувати середнім медичним персоналом лікарні і по результатам надає свою незалежну оцінку та характеристику працівника.

Отже, технології оцінки середнього медичного персоналу є важливим елементом забезпечення якості надання медичних послуг. Оцінка діяльності медичного персоналу допомагає виявляти сильні та слабкі сторони роботи, вдосконалювати навички, забезпечувати високий рівень професійної компетентності та відповідальності.

Сучасні технології оцінки середнього медичного персоналу включають в себе різноманітні методики та інструменти, такі як анкети для пацієнтів, самооцінка медичного персоналу, оцінка керівництва та колег.

Для успішної реалізації технологій оцінки середнього медичного персоналу, необхідно забезпечувати підтримку та зацікавленість керівництва медичних закладів, створювати умови для професійного розвитку та навчання медичного персоналу, а також забезпечувати конфіденційність та безпеку даних під час збору та аналізу інформації.

**Висновки до розділу 2**

Методологія оцінки середнього медичного персоналу є складним процесом, що включає в себе різноманітні методи та підходи для визначення рівня професійної компетентності та відповідальності працівників. Оцінка діяльності середнього медичного персоналу є важливим елементом забезпечення якості медичних послуг та поліпшення роботи медичних закладів в цілому.

Сьогодні КНП Чернігівська міська лікарня №2 працює в умовах реформування сфери охорони здоров’я, розповсюдження коронавірусної хвороби COVID-19, а також воєнного стану в країні. В зв’язку з чим медичні працівники є максимально затребуваними для підтримки стабільної ситуації в місті, допомозі людям, але разом з цим спостерігається тенденція до плинності кадрів, тому що ситуація в країні «розкидала людей по всьому» світу, а також на фронті потрібні лікарі для наших воїнів.

Аналіз методів оцінки середнього медичного персоналу є важливою складовою управління ресурсами в галузі охорони здоров'я. Існує багато методів, які можна використати для оцінки середнього медичного персоналу. Вибір конкретного методу залежить від багатьох факторів, таких як цільові оцінки, тип і кількість даних, доступні ресурси та бюджет [7].

Успішна реалізація методології оцінки середнього медичного персоналу потребує забезпечення підтримки та зацікавленості керівництва медичних закладів, створення умов для професійного розвитку та навчання медичного персоналу, а також забезпечення конфіденційності та безпеки даних під час збору та аналізу інформації.

Застосування методології оцінки середнього медичного персоналу допомагає підвищувати рівень якості медичних послуг та забезпечувати високий рівень професійної компетентності та відповідальності працівників.

**РОЗДІЛ 3**

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НОВИХ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ СЕРЕДНЬОГО МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В КНП ЧЕРНІГІВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ №2**

У сучасних умовах, коли вимоги до якості медичних послуг зростають, а пацієнти мають все більш високі очікування, оцінка роботи середнього медичного персоналу стає все важливішою. Оцінка компетенцій та навичок середнього медичного персоналу є важливим елементом у забезпеченні якості медичної допомоги. Проте, традиційні методи оцінки можуть бути обмеженими та не завжди ефективними. У зв'язку з цим, постійно розвиваються нові моделі оцінки, що дозволяють більш точно та об'єктивно оцінювати навички та компетенції медичного персоналу. У цьому контексті, ця тема є актуальною та потребує досліджень, щоб знайти оптимальні рішення для оцінки медичного персоналу. Тому дослідники з усього світу зосереджуються на розробці нових моделей оцінки роботи медичних працівників.

Застосування нових моделей оцінки середнього медичного персоналу має як переваги та недоліки (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

**Переваги та недоліків нових моделей оцінки середнього медичного персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Переваги** | **Недоліки** |
| Більш точна та об'єктивна оцінка | Висока вартість розробки та впровадження |
| Використання інноваційних технологій | Вимагає підготовки та організації для її використання |
| Забезпечення стандартизації процесів оцінки | Потребує розробки та відповідного оновлення програмного забезпечення |
| Можливість більш глибокого та детального аналізу результатів | Можливість помилкових результатів у разі недостатньої зв'язаності з практикою |
| Забезпечення адаптивності та гнучкості оцінки | Потребує відповідного навчання та тренінгу користувачів |

Важливо зазначити, що переваги та недоліки залежать від конкретної моделі оцінки та її використання. Однак, взагалі, нові моделі оцінки медичного персоналу можуть забезпечити більш точну та об'єктивну оцінку, що може допомогти поліпшити якість медичної допомоги та підвищити рівень безпеки пацієнтів.

На сьогоднішній день тенденції розвитку оцінки середнього медичного персоналу направлені на дослідження, розвиток та використання таких моделей оцінки:

1. Оцінка, заснована на компетенціях - одна з найбільш поширених моделей оцінки середнього медичного персоналу. Ця модель базується на визначенні набору компетенцій, необхідних для успішної роботи в конкретній професії, і оцінюється, наскільки медичний працівник здатен використовувати ці компетенції в практичній роботі. Оцінка компетенцій є дуже об'єктивною і може бути застосована для оцінки медичного персоналу різних рівнів кваліфікації.
2. Оцінка на основі 360-градусного зворотного зв'язку. У цій моделі різні колеги, пацієнти та інші зацікавлені сторони відповідають на анонімні опитувальники про роботу медичного працівника. Ця модель дає можливість зібрати інформацію з різних джерел і дозволяє медичному персоналу отримати більш повну картину своєї роботи [16].
3. Моделі оцінки на основі інформації, зібраної за допомогою датчиків та інших технологій. Наприклад, датчики можуть вимірювати час, який медичний працівник проводить з кожним пацієнтом.
4. Методика електронного портфоліо - передбачає створення електронного портфоліо працівника, в якому він документує свої досягнення, професійні успіхи, участь у професійних заходах та інше. Оцінка здійснюється на основі аналізу вмісту портфоліо [18].
5. Методика самооцінки - передбачає, що працівник оцінює свої компетенції та навички самостійно з використанням спеціально розробленої анкети [17].
6. Методика тестування за допомогою штучного інтелекту - передбачає проведення спеціально розроблених тестів, що вимірюють компетенції та навички працівника [28] .
7. Методика накопичення документальних підтверджень отримання додаткових навичок та наукових компетентностей – це оцінка зацікавленості працівника роботою - самоосвіта, проходження курсів, семінарів з отриманням офіційних підтверджень (сертифікатів, дипломів, грамот, свідоцтв), які є показником зацікавленості працівника виконуваним обов’язкам та професійному зростанню [27].

Для аналізу стратегічного планування використання нових моделей оцінки середнього медичного персоналу проведено SWOT-аналіз (табл.3.2):

*Таблиця 3.2*

**SWOT-аналіз нових моделей оцінки середнього медичного персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Strengths (сильні сторони):** | **Weaknesses (слабкі сторони):** |
| • Застосування сучасних технологій дозволяє збільшити точність та об'єктивність оцінки медичного персоналу.  • Нові моделі оцінки дозволяють виявляти потенційні проблеми в роботі персоналу та швидко вживати заходів для їх вирішення.  • Використання нових методів дозволяє підвищити мотивацію персоналу та зменшити втрати кадрів. | • Відсутність чіткої методики оцінки може призвести до неточності результатів та зменшення довіри до оцінювачів.  • Нові моделі оцінки можуть вимагати великої кількості часу та ресурсів на їх впровадження та навчання персоналу.  • Не всі медичні заклади можуть мати достатній рівень технічної оснащеності для використання нових технологій. |
| **Opportunities (можливості):** | **Threats (загрози):** |
| • Використання нових моделей оцінки може допомогти медичним закладам зменшити витрати на навчання персоналу та підвищити ефективність роботи.  • Впровадження нових технологій може сприяти покращенню рівня медичного обслуговування та підвищенню задоволеності пацієнтів.  • Розвиток нових методів оцінки може збільшити довіру до медичного персоналу та підвищити їхню професійну репутацію. | • Впровадження нових моделей оцінки може призвести до нещирої поведінки персоналу за ради отримання високої оцінки та зниження якості медичної допомоги.  • Не всі працівники медичної сфери можуть бути готові до використання нових технологій. |

Тенденції розвитку нових моделей оцінки середнього медичного персоналу в КНП Чернігівська міська лікарня №2 в своїй більшості залежать від фінансування закладу в статті витрат на оцінку та підвищення кваліфікації персоналу.

На даний момент тенденції в оцінці середнього медичного персоналу направлені на оцінку особистої зацікавленості працівника в розвитку себе як професіонала, здобутті нових навичок та знань.

Можемо виділити такі Тенденції розвитку нових моделей оцінки середнього медичного персоналу в КНП Чернігівська міська лікарня №2:

* Модель особистої зацікавленості працівника в підвищенні свого професійного рівня та прокачуванні скілів.
* Методика самооцінки – працівники мають вміти давати собі об’єктивну оцінку грунтуючись на критичне мислення. Вміти себе зарекомендувати, оцінити свої сильні і слабкі сторони. А слабкі сторони оцінювати як перспективу розвитку.
* Отримання міжнародного досвіду щодо особливостей роботи та надання медичних послуг медичним середнім персоналом. Зацікавленість у спілкуванні з колегами з-за кордону, знання та вивчення іноземної мови із застосуванням її у діловому спілкуванні є показником руху в ногу з сучасністю.
* Метод особистого резюмування (частіше має назву «Метод портфоліо») – всі свої досягнення, опановані навички, отримані знання працівник документує у вигляді резюме, яке можна вважати професійною характеристико і дає можливість проаналізувати рівень розвитку працівника, який відноситься до середнього медичного персоналу.

Отже, сфера оцінки персоналу, в тому числі і середнього медичного персоналу, не стоїть на місці. Поява нових технологій дозволяє застосовувати їх в сфері оцінювання рівня компетенції працівників. Оцінка направлена не тільки на перевірку і підтвердження знань і практичних навичок, а й на професійне зростання (підвищення). Працівник, який зацікавлений у розвитку, має план досягнення поставленої мети розуміє, що оцінювання – це перехідний етап до підвищення або виявлення слабких сторін, які є можливості до власного удосконалення.

**Висновки до розділу 3**

За останні роки можна спостерігати тенденцію до розвитку нових моделей оцінки середнього медичного персоналу. Однією з найважливіших тенденцій є перехід від традиційної оцінки засобами паперової документації до використання цифрових технологій та інтернет-платформ.

Одним з інноваційних методів оцінки є використання системи електронного навчання та онлайн-кваліфікації, що дозволяє підвищити рівень знань та навичок медичних працівників. Також дедалі більше уваги приділяється оцінці практичних навичок медичних працівників у симуляційних умовах.

Ще однією з тенденцій є застосування методів оцінки, які базуються на компетентності, яка вимірюється на основі показників ефективності та результативності роботи медичних працівників. Такий підхід дозволяє оцінювати не тільки рівень знань, а й практичні навички та поведінкові аспекти роботи.

Крім того, все більше уваги приділяється забезпеченню якості надання медичної допомоги через оцінку пацієнтського досвіду та задоволення, що важливо для забезпечення ефективності та результативності роботи медичного персоналу.

Отже, можна зробити висновок, що тенденції розвитку нових моделей оцінки середнього медичного персоналу спрямовані на підвищення якості медичної допомоги, підвищення рівня знань та практичних навичок медичних працівників та використання цифрових технологій.

**ВИСНОВКИ**

В даній роботі досліджено, розкрито, проаналізовано та узагальнено сучасні підходи до оцінювання персоналу медичного закладу на базі Комунального некомерційного підприємства «Чернігівська міська лікарня №2» Чернігівської міської ради. Отже, підведено такі підсумки та надано рекомендації:

1. Система управління персоналом та кадровим потенціалом займає вагоме місце в системі управління медичним закладом. Це пов'язано із цінністю та важливістю медичних закладів, як ключових елементів соціальної інфраструктури.
2. Медичний персонал – це соціально-економічна категорія населення, а саме працездатні громадяни, які пройшли спеціальне професійне навчання, володіють знаннями, трудовими навичками, умінням, досвідом роботи в медичній сфері та перебувають у трудових відносинах з різноманітними організаціями сфери охорони здоров'я.
3. Важливу роль при формуванні кадрового потенціалу медичних закладів відіграють критерії та показники ефективності системи управління персоналом, які характеризують якість персоналу.
4. Оцінювання персоналу – це певна процедура, яка має на кожному підприємстві, закладі, установі свої особливості та проводиться для аналізу ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей співробітника, а також кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам посадових інструкцій.
5. Комунальне некомерційне підприємство «Чернігівська міська лікарня №2» Чернігівської міської ради (КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР, ЄДРПОУ 14233274) - це лікарняний (амбулаторний) заклад охорони здоров’я - комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги первинної, вторинної/ спеціалізованої, третинної/ високоспеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України, а також вживає заходи із профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров’я. Предметом діяльності КНП «ЧМЛ № 2» ЧМР є медична практика, яка включає в себе основні напрямки надання висококваліфікованої амбулаторно-поліклінічної, консультативної, медичної допомоги.
6. Середній медичний персонал - це група медичних працівників, яка включає в себе фахівців з різних професій, що забезпечують базові медичні послуги. До них входять: медичні сестри, фельдшери, акушерки, медичні асистенти, лаборанти та інші. Середній медичний персонал працює під керівництвом лікарів та забезпечує догляд за хворими та виконує медичні процедури в медичних закладах. Ці працівники грають важливу роль у наданні якісних та ефективних медичних послуг, тому їх оцінка є важливим етапом у плануванні та управлінні медичним закладом.
7. Аналіз методів оцінки середнього медичного персоналу є важливою складовою управління ресурсами в галузі охорони здоров'я. Існує багато методів, які можна використати для оцінки середнього медичного персоналу. Вибір конкретного методу залежить від багатьох факторів, таких як цільові оцінки, тип і кількість даних, доступні ресурси та бюджет.
8. Оцінка середнього медичного персоналу повинна бути більш розгорнутою та оцінювати не тільки показники роботи та ставлення керівників до персоналу, а й зацікавленості та мотивації до роботи самих працівників.
9. Технології оцінки середнього медичного персоналу є важливим елементом забезпечення якості надання медичних послуг. Оцінка діяльності медичного персоналу допомагає виявляти сильні та слабкі сторони роботи, вдосконалювати навички, забезпечувати високий рівень професійної компетентності та відповідальності. Сучасні технології оцінки середнього медичного персоналу включають в себе різноманітні методики та інструменти, такі як анкети для пацієнтів, самооцінка медичного персоналу, оцінка керівництва та колег.
10. Для успішної реалізації технологій оцінки середнього медичного персоналу, необхідно забезпечувати підтримку та зацікавленість керівництва медичних закладів, створювати умови для професійного розвитку та навчання медичного персоналу, а також забезпечувати конфіденційність та безпеку даних під час збору та аналізу інформації.
11. Поява нових технологій дозволяє застосовувати їх в сфері оцінювання рівня компетенції середнього медичного персоналу. Оцінка направлена не тільки на перевірку і підтвердження знань і практичних навичок, а й на професійне зростання (підвищення). Працівник, який зацікавлений у розвитку, має план досягнення поставленої мети розуміє, що оцінювання – це перехідний етап до підвищення або виявлення слабких сторін, які є можливості до власного удосконалення.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1 Bigdeli, M. Access to medicines from a health system perspective / M. Bigdeli, B. Jacobs, G. Tomson et al. // Health policy plan. 2013. Vol. 28, № 7. P. 681-691.

2 chernigiv-rada.gov.ua [Електронний ресурс] : [Сайт]. – Електронні дані. – [Чернігівської міської ради]. – Режим доступа: https://chernigiv-rada.gov.ua/sp-uoz-zoz/id-38598/.

3 Denison DR. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley, 1990. 267 p.

4 facebook.com [Електронний ресурс] : [Сторінка в соціальній мережі]. – Електронні дані. – [Чернігівська міська лікарня 2]. – Режим доступа: https://www.facebook.com/Chernigivml2/.

5 Herdís Sveinsdóttir, Páll Biering, Alfons Ramel. Occupational stress among Icelandic nurses // Int J Nurs Stud. 2006. Vol. 43, № 7. P. 875-89.

6 "Partnerships for health reforms: Primer for policy makers: Health worker motivation and health sector reform, 2003. URL: http://www.phrplus.org/Pubs/pps3.pdf"

7 Revised Report of the Ad Hoc Committee on Grading. Yale University.Updated 2014. – URL: http://yalecollege.yale.edu

8 Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 3-8.

9 Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. Маркетингові технології ПБС. 2017. С. 7–30.

10 Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. с. 134-140.

11 Брич В. Я., Лішаба Л. В., Микитюк П.П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров’я: монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 192с.

12 Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге вид.]. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

13 Гердіс Свейнсдоттір, Палл Бірінг, Альфонс Рамель. Професійний стрес серед ісландських медсестер // Int J Nurs Stud. 2006. Вип. 43, № 7. P. 875-89.

14 Гладун З.С. Державна політика охорони здоров’я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: http://www.library.tane. edu.ua/files/EVD/mg\_dpozou.pdf.

15 Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий , М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с

16 Грибкова, Б., Попович, В. (2019). 360-градусний зворотній зв'язок як інструмент оцінки професійної компетентності медичного персоналу. Міжнародний журнал екологічної та наукової освіти, 14(6), 411-421.

17 Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом Економiка i органiзацiя управлiння 2019. № 3 (35). С. 111-118.

18 Дорофеєва Л., Малярчук В. (2019). Оцінка професійної компетентності медичного персоналу шляхом тестування. Наука і освіта, 1, 17-23.

19 Дудченко О. В., Сочинська-Сибірцева І. М. Функції HR-менеджера на підприємстві. Наука – виробництву. 2016. С. 110-111.

20 Дяків О. Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров‘я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

21 Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль, 2018. 288 с

22 Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональніаспектирозвитку і розміщенняпродуктивних сил України. Тернопіль: Економічна думка. 2017. Випуск 22. С. 67-71

23 Дяків О.П. Оцінка персоналу методом Аsessmentcentr .Міжнароднана науково-практична конференція "Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи" збірник матеріалів. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля .Науковий журнал №14 (168). 2011.с.100-103.

24 Завіновська Г.Т Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 432 с.

25 Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко/ – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.

26 Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.

27 Латишев Є.Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров’я на шляху до європейської інтеграції. Одеський медичний журнал. 2005. № 1 (87). С. 109-115.

28 Лашкова О., Піскун О., Костенко Ю. (2019). Використання електронного портфоліо в оцінці професійної компетентності медичних сестер. Журнал освіти, здоров'я та спорту, 9(7), 347-356.

29 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. 2022. 280 с.

30 Менеджмент у фармації: підруч. О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк та ін.; за ред. О.Є. Кузьміна і Б.П. Громовика. Вінниця: Нова книга, 2015. 448 с.

31 Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров’я. URL: http: //www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka\_upravlinskih\_kadriv\_dlya\_galuzi\_ohoroni\_zdorovya\_ mihalchuk\_v.m.pdf.

32 Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

33 Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров’я: проблеми та перспективи розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2016. № 1. С. 173-179.

34 Панченко О., Пахомова І. (2018). Самооцінка компетентності медичних сестер як метод оцінки якості сестринського догляду. International Journal of Caring Sciences, 11(3), 1413-1419

35 Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров’я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні Економічний вісник № 3(57), 2019. 162-168.

36 Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васіної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524 с.

37 Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ,2002. – 351 с.

38 Сайт Комунального некомерційного підприємства «Чернігівська міська лікарня №2» Чернігівської міської ради (КНП «ЧМЛ № 2». URL: https://www.facebook.com/ChML2/?locale=ru\_RU

39 Співак, В. А. Організаційна поведінка та управління персоналом. СПб.: 2010. 416 с.

40 Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.

41 Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров’я: кол. моногр. / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.

42 Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий ,К. –-Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: 2004. — 368 с.

43 Шегда А.В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

44 Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.