

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**МУЗИКА Ольга Євгенівна**

## **ОЦІНКА ОСОБИСТИХ І ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз–41

Музика О. Є.

---

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Овсянюк-Бердадіна О. Ф.

---

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Завідувач кафедри

доктор економічних наук, професор,

Шкільняк М.М. \_\_\_\_\_

**ТЕРНОПІЛЬ-2023**

## АНОТАЦІЯ

**Музика Ольга. Оцінка особистих і ділових якостей керівника організації. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексу питань, пов'язаних із прийняттям рішень стосовно оцінки керівників організації.

У першому розділі автором узагальнено класифікації категорій «оцінка», «атестація» на основі аналізу існуючих теоретичних і практичних підходів з метою ефективної оцінки керівників.

У другому розділі проаналізовано процес оцінювання, досліджено його основні функції та принципи організації. Виявлено взаємозв'язок між атестацією медичних працівників та їх подальшою мотивацією.

У третьому розділі запропоновано систему оцінювання особистих та ділових якостей керівників лікарні, яка дозволить посилити їхню мотивацію.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 позицій, містить 1 додаток, 7 рисунків та 2 таблиці.

## ANNOTATION

**Muzyka Olga. Assessment of personal and business qualities of the head of the organization. - The Manuscript.**

Qualification work is to obtaining the educational qualification of «bachelor» in «Management». – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2023.

The qualification work is devoted to a set of issues related to decision-making regarding the assessment of the organization's managers.

In the first chapter, the author summarizes the classification of the categories "assessment", "attestation" based on the analysis of existing theoretical and practical approaches for the purpose of effective evaluation of managers.

In the second chapter, the evaluation process is analyzed, its main functions and principles of organization are studied. The relationship between the certification of medical workers and their further motivation was revealed.

In the third section, a system for evaluating the personal and business qualities of hospital managers is proposed, which will increase their motivation.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources of 62 items, contains 2 appendices, 12 figures and 2 tables.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ</b> .....	9
1.1. Оцінювання керівників як складова кадрового менеджменту.....	9
1.2. Атестація та її роль в оцінюванні ділових та особистих якостей керівника .....	18
<i>Висновки до першого розділу</i> .....	26
<b>2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЛОВИХ ТА ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....	27
2.1. Характеристика діяльності Комунального некомерційного підприємства «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» ....	27
2.2. Особливості оцінювання керівників лікарні .....	37
<i>Висновки до другого розділу</i> .....	41
<b>3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....	42
<i>Висновки до третього розділу</i> .....	49
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	50
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	53
<b>ДОДАТКИ</b> .....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Оцінювання особистих і ділових якостей керівника організації в сучасних умовах є дуже актуальною. Успіх і ефективність будь-якої організації, незалежно від форми власності чи рівня доходу, значною мірою залежать від лідерства її керівника.

Ця тема залишається актуальною в умовах воєнного стану в Україні. Фактично, під час війни якості та здібності організаційних лідерів стають ще більш критичними. Під час війни роль керівника організації стає вирішальною для забезпечення виживання та успіху організації. Ефективні лідерські якості, такі як стратегічне мислення, навички прийняття рішень, стійкість і здатність надихати та мотивувати інших, є важливими для навігації через складні обставини. Оцінювання особистих і ділових якостей керівника організації допомагає виявити його сильні та слабкі сторони, а також напрямки для вдосконалення, що дозволяє краще приймати рішення та забезпечує стійкість організації під час кризи.

Крім цього вплив війни виходить за межі безпосередніх військових дій. Це впливає на загальну стабільність і функціонування суспільства, включно з підприємницьким сектором. Сильний лідер з необхідними особистими та діловими якостями може допомогти забезпечити стабільність організації, адаптуватися до мінливих обставин і спрямувати її на стійке зростання. Ефективні лідери можуть визначати можливості серед викликів, розробляти стратегії пом'якшення ризиків і сприяти інноваціям в організації для підтримки конкурентоспроможності.

Під час війни працівники можуть зіткнутися з підвищеним стресом, невизначеністю та тривогою. Якості керівника організації відіграють важливу роль у підтримці морального духу, мотивації та залученості працівників. Лідери, які володіють сильними навичками міжособистісного спілкування, емпатією та здатністю ефективно спілкуватися, можуть створити відчуття стабільності, викликати довіру та створити сприятливе робоче середовище. Оцінка цих якостей дозволяє організаціям визначати лідерів, які можуть ефективно

вирішувати проблеми працівників, надавати керівництво та зберігати цілеспрямованість навіть у важкі часи.

Також під час конфлікту етичні міркування стають першочерговими. Організації повинні дотримуватися етичних норм і підтримувати моральні цінності, навіть коли вони стикаються зі складними обставинами. Оцінювання особистих якостей керівника, таких як порядність, чесність і етичне прийняття рішень, допомагає переконатися, що організацією керують люди, які віддають перевагу етичній поведінці. Це, у свою чергу, підвищує репутацію організації, підтримує довіру зацікавлених сторін і сприяє довгостроковій стабільності.

Нарешті, коли воєнний стан зрештою вщухає, процес відновлення та реконструкції стає життєво важливим. Лідери, які володіють необхідними особистими та діловими якостями, можуть зіграти вирішальну роль у керуванні зусиллями організації щодо відновлення, реконструкції та примирення. Ефективні лідери можуть орієнтуватися в складних умовах постконфліктного середовища, використовувати свої навички для залучення зацікавлених сторін і стимулювати ініціативи для сталого розвитку та розбудови миру.

Оцінювання особистих і ділових якостей керівника закладу охорони здоров'я в умовах воєнного стану сприяє тому, що особа, на яку покладено обов'язки, володіє необхідними навичками, досвідом і рисами характеру для ефективного управління медичними послугами в умовах кризи. Цей процес оцінювання може сприяти загальній ефективності та стійкості системи охорони здоров'я, захищаючи безпеку і благополуччя пацієнтів і громади.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що оцінювання особистих та ділових якостей керівника організації залишається дуже актуальною в умовах воєнного стану в Україні. Виявляючи та оцінюючи ці якості, організації можуть забезпечити ефективне керівництво, стабільність, зростання, благополуччя працівників, етичну поведінку та успішну повоєнну реконструкцію.

### **Ступінь опрацювання проблеми.**

Оцінювання як один з найважливіших інструментів управління персоналом, знаходить відображення в роботах багатьох українських і

зарубіжних авторів. Разом з цим, відсутність чітких показників ефективності: часто бракує чітких і об'єктивних показників ефективності для оцінювання керівників. Це може призвести до суб'єктивних оцінок і упередженості в процесі оцінювання. Відсутність чітко визначених показників ускладнює оцінку ефективності менеджерів у досягненні цілей охорони здоров'я та покращенні якості послуг.

Крім цього, процес оцінювання потребує належних ресурсів, включаючи навчених оцінювачів, інструменти збору даних та системи моніторингу та зворотного зв'язку. Проте в Україні може бракувати ресурсів і підтримки для проведення комплексного оцінювання керівників закладів охорони здоров'я. Обмежене фінансування та бюрократичні обмеження можуть перешкоджати впровадженню надійних механізмів оцінювання.

Навіть якщо керівників буде визначено як погано ефективних або неефективних, може бути відсутність підзвітності та наслідків для їхніх дій. Відсутність надійної системи підзвітності зменшує стимули для керівників покращувати свою роботу та може призвести до культури самовдоволення в закладах охорони здоров'я.

Варто також зауважити, що система охорони здоров'я України є фрагментованою, в управлінні закладами охорони здоров'я беруть участь численні зацікавлені сторони та рівні влади. Ця складність може ускладнити створення уніфікованої та стандартизованої системи оцінювання, яка точно оцінює ефективність роботи менеджерів у різних установах і регіонах.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, включаючи розробку чітких показників ефективності, деполітизацію процесу оцінювання, виділення достатніх ресурсів, створення механізмів підзвітності та сприяння співпраці між зацікавленими сторонами для створення ефективної та прозорої системи оцінювання для керівників охорони здоров'я в Україні.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці українських вчених і практиків у галузі організаційної поведінки та управління людськими ресурсами, які досліджували питання оцінювання персоналу,

зокрема: О. Грішнова, Г. Дмитренко, А. Колот, В. Савченко, С. Цимбалюк та інші.

Таким чином, потреби практики менеджменту медичного обслуговування зумовили вибір теми даного дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я на основі комплексної оцінки керівників.

Дана мета вимагала вирішення в процесі виконання дослідження таких завдань:

- вивчення нормативно-правової бази з атестації медичних працівників та дослідження досвіду атестації медичних працівників за кордоном.
- розробка пропозицій щодо підвищення оцінки керівників закладів охорони здоров'я.

**Об'єктом дослідження** є система оцінювання керівників.

**Предметом дослідження** стали теоретичні та методичні підходи організації прийняття практичних рішень щодо оцінювання ділових та особистих якостей керівників закладу охорони здоров'я.

**Теоретичною та методологічною основою** кваліфікаційної роботи стали праці зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері мотивації та стимулювання персоналу, теоретичні й практичні розробки з питань оцінки персоналу, які опубліковані в науково-економічних виданнях, законодавчі і нормативні акти, які регламентують питання оцінювання медичних працівників в Україні.

Інформаційна база дослідження сформована на основі офіційних матеріалів Державної служби статистики України, публікацій у науковій літературі, періодичній пресі та Інтернеті, первинна документація КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня».

**Методи дослідження.** Завдання, поставлені в кваліфікаційній роботі, вирішено за допомогою таких методів, як: системний та статистичний аналіз, порівняння, кореляційний аналіз, соціологічний, графічний та інші. Зокрема, методи порівняння використовувались при вивченні й узагальненні літературних

джерел, існуючих підходів до оцінки та мотивації персоналу в установі. Первинні фактичні матеріали було опрацьовано за допомогою методів статистичних групувань. Виявлення чинників, що у найбільшій мірі впливають на рівень продуктивності праці медичного персоналу здійснено за допомогою методів кореляційного аналізу.

**Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:**

узагальнено теоретичні підходи та методики оцінювання ділових та особистих якостей керівників;

проаналізовано юридичні та практичні аспекти оцінювання ділових та особистих якостей керівників закладів охорони здоров'я;

окреслено напрями вдосконалення існуючої системи оцінювання керівників закладів охорони здоров'я, зокрема й атестації, що дозволить посилити їхню мотивацію до трудової діяльності.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості їхнього використання в КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» та інших закладах охорони здоров'я, що дозволяє більш об'єктивно оцінити роботу медичного персоналу в загальних результатах діяльності установи, здійснити ефективне стимулювання праці за результатами її оцінки, спрямувати зусилля на підвищення ефективності індивідуальної праці керівників.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей *«Особливості використання методів оцінки ділових якостей керівників закладів охорони здоров'я в сучасних умовах»* на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю *«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління умовах сучасних викликів»* 4 травня 2023 року.

**Структура й обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 58 сторінках. Робота містить 4 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки і список використаних джерел, який включає 38 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ

### 1.1. Оцінювання керівників як складова кадрового менеджменту

Оцінювання персоналу і зокрема керівників, також відоме як оцінювання продуктивності або результативності, є систематичним процесом, який використовується для оцінки ефективності роботи та внеску працівників в загальний результат організації. Він передбачає збір і аналіз інформації про продуктивність, навички, здібності та досягнення працівника з метою надання зворотного зв'язку, встановлення цілей, визначення областей для вдосконалення та прийняття рішень щодо просування по службі, винагороди та можливостей навчання.

Основними цілями оцінювання персоналу є:

– *зворотний зв'язок щодо продуктивності*: надання працівникам конструктивного відгуку про результати їхньої роботи, сильні та слабкі сторони та сфери, які потрібно вдосконалити. Цей відгук допомагає працівникам зрозуміти, наскільки їхня робота відповідає цілям і очікуванням організації.

– *постановка цілей*: спільне встановлення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей, які відповідають посадовим обов'язкам працівника та цілям організації. Встановлення чітких цілей допомагає працівникам зосередити свої зусилля та підвищує їхню мотивацію та продуктивність.

– *оцінювання продуктивності*: оцінка продуктивності працівника за заздалегідь визначеними критеріями ефективності, такими як цілі роботи, ключові показники ефективності (KPI) або компетенції. Це оцінювання може включати самооцінювання працівника, оцінювання колег, підлеглих і керівників, а також об'єктивні дані про продуктивність.

– *розвиток і навчання*: визначення потреб працівників у розвитку на основі результатів оцінювання їхньої роботи. Ця інформація допомагає

організаціям розробляти програми навчання та розвитку, які покращують навички, знання та компетенцію працівників, тим самим покращуючи їхню продуктивність і перспективи на майбутнє.

– *винагороди та визнання*: Визначення відповідних винагород, визнання та компенсації на основі продуктивності та внеску працівників. Результати оцінювання персоналу можуть використовуватися для прийняття рішень щодо просування по службі, коригування заробітної плати, бонусів та інших форм визнання та заохочення.

Із сукупності цілей і напрямів оцінювання персоналу більшість науковців обирають головну – вдосконалення управління діяльністю. Однак на практиці, не применшуючи значення цієї мети, слід відзначити іншу мотиваційну мету.

Інакше кажучи, треба знати кого і на яких засадах брати на роботу, як розвивати, стимулювати, тобто чітко оцінювати кадровий стан організації, джерела його поповнення і розвитку. В такому разі організація зможе розраховувати на ефективну віддачу працівника, визначити конкретні заходи щодо розвитку, адже не всі працівники можуть бути відразу найняті або просуватися на вищі щаблі виробничого зростання. В організації існує взаємозв'язок видів, напрямів, форм активізації працівника. У розвинутих країнах напрями і методи оцінки щодо зайнятого персоналу співпадають.

Це пов'язано з підвищенням значення внутрішніх кадрових ресурсів, намаганням максимально виявити і використовувати їхній потенціал в інтересах організації [13].

Важливо зазначити, що оцінювання персоналу має проводитися чесно та об'єктивно, використовуючи стандартизовані критерії та процеси оцінювання. Регулярна та послідовна оцінка ефективності може сприяти зростанню, мотивації та залученості працівників, одночасно підтримуючи ефективність та успіх організації.

Крім цього «оцінка персоналу розглядається, як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації,

основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним чинником покращення трудової діяльності і відношення до праці» [21, с. 222].

Вихідним елементом оцінювання персоналу, який необхідний для прийняття рішень з підвищення кваліфікації, є формальний рівень знань і досвіду, тобто власне анкетні дані. Проте головну роль відіграє оцінювання безпосередньої діяльності працівника.

Оцінка управлінських кадрів. Оцінюються результати праці, діяльність, особисті характеристики, поведінка керівника. Різноманітні оцінки використовуються з метою удосконалення відбору, підбору і розстановки керівників, а також встановлення окладів і преміювання. Особливе значення має оцінювання діяльності, особистих характеристик і поведінки керівника для вирішення задач їх формування, здійснення цілеспрямованого впливу.

Виходячи із цього розрізняють такі види оцінювання як: індивідуальна, колективна, кадрова, експертна, психодіагностична і комплексна.

Індивідуальне оцінювання. Переважно це оцінювання безпосереднього керівника, одного з колег, керівника-наставника для найбільш авторитетного працівника. Обмеженням цього виду оцінювання можуть бути низька цілеспрямованість та невиразність.

Колективне оцінювання має здійснюватися не тільки управлінським колективом, але й трудовим. Оцінювання діяльності і особистих характеристик керівника трудовим колективом значною мірою залежить від рівня розвитку останнього. Низький рівень розвитку приводить до деформації критеріїв оцінювання. Колективне оцінювання управлінського колективу має спеціальну форму реалізації – співбесіда.

Кадрові оцінювання. Умовно до них відносяться ситуаційно-демократичні, кваліфікаційні і оцінювання організації праці. Для оцінювання діяльності керівника аналізують продукти його праці (накази, рішення, розпорядження) за

допомогою методу простеження, фотографії робочого часу. Кадрове оцінювання передбачає співставлення особливості організації праці керівника з результатами виробничої діяльності організації, яку він очолює.

Експертне оцінювання застосовуються дуже широко. Воно здійснюється наперед визначеними критеріями у відповідності з виділеним переліком якостей.

Експертами традиційно виступають працівники таких посадових рівнів:

- на рівень нижче керівника, який оцінюється;
- рівні за посадою з оцінюваним керівником;
- на рівень вище керівника, який оцінюється.

Експертний метод оцінювання керівників — це процес, який передбачає оцінювання їхньої діяльності та ефективності роботи. Хоча конкретні підходи можуть відрізнятися залежно від контексту та цілей організації, існують деякі загальні принципи, якими можна керуватися експертним методом оцінювання керівників. Ось п'ять основних принципів:

– *чіткі критерії ефективності*: процес оцінювання має базуватися на чітко визначених критеріях ефективності, які відповідають цілям і очікуванням організації. Ці критерії мають бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART), що дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність роботи менеджерів;

– *фаховість експертів-оцінювачів*: Оцінку мають проводити особи, які володіють досвідом у відповідних сферах і мають глибоке розуміння ролі та обов'язків керівника. Ці оцінювачі можуть бути керівниками вищої ланки, фахівцями з кадрів або зовнішніми консультантами, які знаються на організації та її галузі;

– *численні джерела зворотного зв'язку*: процес оцінювання має включати відгуки з різних джерел, щоб забезпечити комплексну та всебічну оцінку. Це може включати інформацію від підлеглих, колег, керівників та інших зацікавлених сторін, які взаємодіють з керівником. Зворотній зв'язок можна отримати за допомогою опитувань, інтерв'ю, 360-градусного оцінювання та огляду ефективності;

– *об'єктивне та суб'єктивне оцінювання*: Оцінювання має включати як об'єктивні, так і суб'єктивні показники. Об'єктивні показники можуть включати кількісні показники, такі як фінансові показники, результати проекту та ключові показники ефективності. Суб'єктивні показники включають якісну оцінку лідерських навичок менеджера, здатності приймати рішення, комунікації, командної роботи та інших відповідних компетенцій;

– *орієнтація на розвиток*: мета оцінювання менеджерів полягає не лише в тому, щоб оцінити їх результативність, а й у визначенні областей для розвитку та вдосконалення. Процес оцінювання має забезпечувати конструктивний зворотній зв'язок і рекомендації щодо вдосконалення управлінських навичок і усунення будь-яких прогалин у продуктивності. Він також має передбачати можливості для менеджерів обговорити свої кар'єрні цілі та плани розвитку;

Методики експертного оцінювання мають певні обмеження. Перш за все, об'єктом експертизи може стати керівник, який працював з експертами не менше року. Певні труднощі виникають при отриманні інтегральних показників на основі оцінок окремих якостей. «Обробка результатів зводиться для визначення середніх оцінок одного керівника за окремим якостями і за їх групами» [23 с. 33].

Загалом, експертний метод оцінювання керівників має на меті забезпечити ретельну та глибоку оцінку їх діяльності, дозволяючи організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо просування по службі, ініціатив з навчання та розвитку, а також планування наступності.

Психологічне оцінювання. Для оцінювання особистих характеристик керівників використовують різноманітні психодіагностичні методи. Одним з основних видів психодіагностичної оцінки управління кадрів в практичній роботі є структурно-функціональна модель управління діяльністю, яку використовують для діагностики управлінських здібностей [8].

Для дослідження структури мотиваційно-настановчої сфери професійної діяльності, визначення рівня активності і розвитку її компонентів рекомендують методики «Опитувальник відносин» і «Опитувальник рівня прив'язаності».

«Опитувальник відносин» складається із 40 тверджень, які сформовані за приналежністю до певної установки. Блоки тверджень об'єднані за видами мотивів. Блоки ж складаються з підгруп, які відображають форми вираження мотивів: пізнавальну, уникнення конфліктів, досягнень, престижу. Дослідник фіксує відношення по конкретних ситуаціях, фактах, подіях і визначає наскільки кожне твердження вірне по відношенню до нього. Результати, отримані за допомогою «Опитувальника відносин», можна використовувати для виявлення професійної придатності і уточнення прогнозу належності конкретного робітника в аварійних ситуаціях.

«Опитувальник рівня прив'язаності». Під рівнем прив'язаності людини розуміють його потреби, мотиви чи тенденції, які проявляються в ступені досягнення трудових цілей, які він ставить перед собою. Опитувальник складається із 42 тверджень, кожне з яких потрібно оцінювати у відповідності із своїми уявленнями. Підрахунок балів йде по кожному із 15 компонентів мотиваційної структури. При аналізі результатів необхідно враховувати, що ситуація, яка виникає при пред'явленні завдання досліджуваному є проблемною.

Пакет психологічних тестових методик, направлених на оцінку інтелектуального розвитку тестуючих за результатами рішення поставлених задач, складається з другого і четвертого інтелектуальних тестів Айзека, словесного теста Айзека, методики «Виявлення спільних понять».

За допомогою інтелектуальних тестів Г. Айзека оцінюється загальний показник швидкості рішення задач, зібраності і настійливості, а також бажання вирішити задачу. Цей загальний показник називається коефіцієнтом інтелектуальності. Під цим інтелектом розуміється відносно стійка структура розумових здібностей людини.

Тести Айзека призначені для виявлення загального рівня здібностей. В них використовується словесний, цифровий і графічний матеріал у співвідношенні до різних способів формулювання і подачі завдань.

Під час роботи над інтелектуальним тестом також відіграють роль неінтелектуальні риси особистості, такі як відсутність зібраності та відсутність

наполегливості. У результаті використання трьох тестів Айзека виявляється рівень інтелектуального розвитку – від високого інтелекту до інтелектуальної недостатності.

Комунікаційні та організаційні навички (КОЗ) належать до категорії тестів, що визначають загальні розумові здібності. Людині пропонується серія завдань, підібраних таким чином, щоб вивчати важливі інтелектуальні функції, щоб проникнути в такі «критичні» точки інтелекту:

- 1) уміння узагальнювати та аналізувати матеріал;
- 2) гнучке мислення;
- 3) інертність мислення (перемикання);
- 4) емоційні компоненти мислення (відволікання);
- 5) швидкість і точність у сприйнятті, розподілі та концентрації уваги;
- 6) грамотність;
- 7) вибір оптимальної стратегії, орієнтації;
- 8) просторове уявлення.

«КОЗ використовується для швидкої і недиференційованої оцінки загального рівня навченості досліджуваних, що являється відображенням загальних здібностей, які виражають пізнавальну активність суб'єкта і його можливості до освоєння нових задач, дій, складних форм діяльності. Існує тісний зв'язок інтелекту з іншими компонентами особистості, її емоційною сферою, потребами і інтересами» [24].

Час для вирішення задач інтелектуальних тестів Айзека обмежено до 30 хвилин, КОЗ – 15 хвилин.

Оцінювання емоційної сфери. Емоційно-суб'єктивна форма вираження потреб. Вона виражає її діяльність, мотиви і напрямки. Емоції виражають відношення до умов, які сприяють чи перешкоджають здійсненню діяльності до певних досягнень в ній, чи до наявних або можливих ситуацій.

Для дослідження і оцінки емоційної сфери можуть бути використані особисті опитувальники Айзека і опитувальник Басса-Даркі. В опитувальниках

Айзека дослідженню підлягають такі якості, як емоційна стійкість, оптимістичність, особливості контролю над почуттями і емоціями.

Під час роботи над інтелектуальним текстом важливу роль відіграють і такі неінтелектуальні якості людини, як відсутність зібраності, відсутність наполегливості. У результаті використання трьох тестів Айзенка виявляється рівень інтелектуального розвитку – від високого інтелекту до інтелектуальної недостатності.

Кожен опитувальник має 57 запитань, на котрі опитуваний відповідає тільки «так» чи «ні». Опитувальник дозволяє оцінювати три показники: екстраверсію, інтроверсію, нейротизм. Реєстраційний бланк для опитувальників Айзенка форми А і В.

Опитувальник Басса–Дарки – одна з найбільш популярних методик для існування агресії, котра вважається одним з розповсюджених способів вирішення проблем, що виникають в складних ситуаціях, і викликають психічну напругу. Агресивним способом подолання труднощів можуть бути як прямо направлені на ціль акти поведінки, так і символічні дії.

Оцінку індивідуально-психологічних якостей та темпераменту доцільно проводити за опитувальником темпераменту Стреляу, структури темпераменту Томаса, Клімова, Леонгарда, тестом «Поріг активності».

«Темперамент – це характеристика людини, яка визначає його динамічні особливості: інтенсивність, швидкість, темп, ритм, психічних процесів і стан» [21].

Темперамент відносно стійкий і навряд чи змінюється під впливом середовища та виховання, однак змінюється в онтогенезі (розвитку). Темперамент не характеризує значущу сторону особистості (спрямованість сфери мотивації, ціннісна спрямованість тощо). Проте властивості темпераменту можуть як сприяти, так і перешкоджати формуванню тих чи інших рис особистості.

Тест-опитувальник Стреляу направлений на визначення основних характеристик типу нервової діяльності: рівня процесів збудження і гальмування



і ін. Тест складається з 134 питань, що передбачають один з трьох варіантів відповідей: «так» «ні» «не знаю». Він використовується при оцінці індивідуально-психологічних різниць між людьми у сфері темпераменту. Опитувальник включає 105 питань, які вимагають відповіді «так» чи «ні», що дає можливість отримати характеристики по восьми темпераментальним шкалам, на основі котрих може бути визначений темпераментальний профіль і обраховані темпераментальні індекси і типи, рівень спеціальної бажаності, особливості взаємодії з оточенням (легкість – напруження), характер зміни поведінки, чутливість до неадекватності результату діяльності і відповідної його оцінки і т. д. В опитувальнику також існує контрольна шкала.

Тест може використовуватися для групового вивчення.

«Шкала самооцінки (опитувальник) Ч. Спілбергера призначена для визначення реактивної особистісної тривожності» [24]. Як якість особистості особистісна тривожність тією чи іншою мірою характеризує схильність відчувати страх у більшості ситуацій, сприймати досить широкий спектр ситуацій як небезпечні, реагувати на ці ситуації станом тривоги різного рівня. Шкала особистої самооцінки Спілбергера складається з 20 питань. Стан тривоги, як емоційна реакція на стресову ситуацію, може мати різну інтенсивність і змінюватися з часом.

За допомогою опитувальника К. Томаса можна виявити форми соціальної поведінки, найбільш придатним опитуваним в ситуаціях конфлікту, тенденції його взаємовідносин з людьми в складних ситуаціях. Виділяють такі основні способи регулювання конфліктів: суперництво, співпраця, компроміс, уникання, пристосування; їм відповідають п'ять шкал опитувальника. «Число балів, набраних індивідом по кожній шкалі, дає представлення про вираження в опитуваного тенденції до проявлення відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях» [24].

Опитувальник Клімова направлений на діагностику схильності до професійних знань і складає 20 пар тверджень. Інтереси і схильність людини – важливі чинники, котрі необхідно враховувати при виборі професії. Схильність

відображає позитивні внутрішні мотивуючі відчуття (інтерес, увага і т. д.) до будь-якого заняття. Психологічну основу схильностей складає стійка потреба особистості в певній діяльності, коли придатними стають не лише досягнуті речі, але й існування дії, в тому числі і її предмет.

Опитувальник дозволяє взнати, чому людина віддає перевагу, до якої галузі прикладення сил він зараз більш схильний, до якої – менш, і на скільки. Отримані бали вказують тільки напрям, а не величину оцінюваного показника. Світ професії ділиться на п'ять більших груп у відповідності провідним, головним предметом роботи [13, с. 58].

## **1.2. Атестація та її роль в оцінюванні ділових та особистих якостей керівника**

Атестація персоналу стосується процесу перевірки та підтвердження кваліфікації, навичок або компетенції окремих осіб. Зазвичай це робиться для встановлення довіри та надійності працівників, підрядників або професіоналів у різних галузях.

**Атестація** – «це процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності чи не відповідності робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей» [1].

Атестація дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень. Порядок проведення атестації регулюється державними нормативними актами, в тому числі КЗпП України. Тобто, він формалізований державою, причому досить докладно, для того щоб, наприклад, якщо працівник який не згоден з висновками атестаційної комісії, міг оскаржити її результати в суді.

Алгоритм дій при проведенні як процедури оцінки, так і атестації представлений на рисунку 1.1.

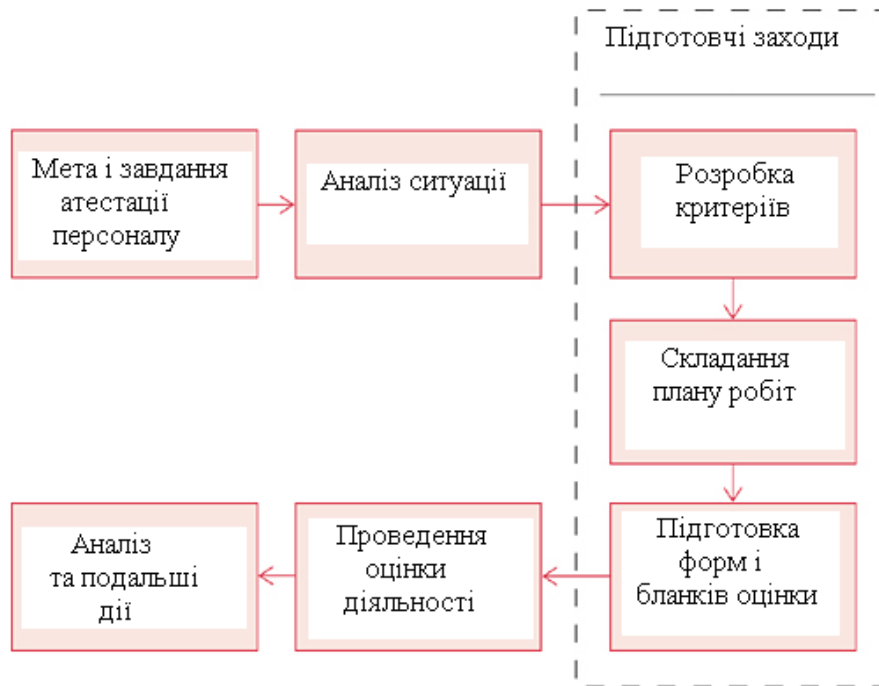


Рис. 1.1. Алгоритм дій при проведенні оцінки персоналу

Примітка. Джерело: [25]

Хоча конкретні підходи можуть відрізнятися залежно від контексту та вимог, ось деякі загальні підходи до атестації персоналу:

**Перегляд документації:** цей підхід передбачає перевірку та перевірку документації, наданої окремими особами. Це може включати перевірку сертифікатів про освіту, записів про навчання, ліцензій, сертифікатів і професійного членства. Документацію зазвичай перевіряють на автентичність, дійсність і відповідність бажаній посаді чи ролі.

**Перевірка репутації:** перевірка репутації зазвичай використовується для оцінки кримінальної історії особи, трудових книжок, кредитної історії та іншої відповідної довідкової інформації. Ці перевірки допомагають виявити будь-які потенційні ризики або проблеми, які можуть вплинути на відповідність особи певній посаді.

**Перевірка рекомендацій:** перевірка рекомендацій передбачає контакт з особами, які мали професійні стосунки з особою, яка атестується. Це можуть бути попередні роботодавці, керівники, колеги або клієнти. Мета полягає в тому,

щоб зібрати відгуки про результати роботи, трудову етику, навички та загальну придатність для бажаної ролі.

**Оцінювання навичок:** Оцінювання навичок використовується для оцінки кваліфікації особи в певних сферах або завданнях. Ці оцінки можуть мати різні форми, такі як письмові тести, практичні демонстрації, співбесіди або моделювання. Методи оцінювання призначені для вимірювання знань, здібностей і здібностей особи, що відповідають вимогам роботи.

**Співбесіда та оцінка поведінки:** співбесіди є поширеним підходом до атестації персоналу. Вони дають можливість оцінити комунікативні навички кандидата, його здатність вирішувати проблеми, критичне мислення та риси поведінки. Поведінкові оцінки, такі як тести на ситуаційні судження або оцінки особистості, також можна використовувати для оцінки темпераменту людини, стилю роботи та сумісності з культурою організації.

**Оцінка продуктивності:** у випадках, коли атестація персоналу включає наявних працівників, часто проводиться оцінка ефективності. Ці оцінки оцінюють продуктивність роботи, продуктивність, роботу в команді та дотримання організаційної політики та стандартів. Вони дають цілісне уявлення про здібності та продуктивність працівника за певний період.

**Постійний моніторинг:** Атестація персоналу не є одноразовим процесом; це має бути постійне зусилля. Постійний моніторинг передбачає періодичну переоцінку навичок, кваліфікації та продуктивності персоналу, щоб переконатися, що він залишається компетентним і відповідає вимогам організації. Це може включати регулярне оцінювання ефективності, програми розвитку навичок і можливості професійного розвитку.

Залежно від цілей і завдань організації оцінка персоналу здійснюється різними методами, тому атестація може бути приватним елементом загальної процедури оцінки персоналу – так само, як і оцінка може бути елементом атестації.

Щоб результати атестації були легітимними, має бути розроблено та введено в дію наказом Положення про атестацію персоналу. За законом періодичність проведення атестації – один раз на три-п'ять років. Виконання норм про періодичність та категоріях списків атестуються є обов'язковою умовою законності проведення атестації.

Мета атестації повинна розглядатися, в тому числі, як можливість реалізувати потреби персоналу в кар'єрному зростанні. Атестація може допомогти:

- надати всім працівникам організації рівні умови кар'єрного росту;
- визначити відповідність працівника займаній посаді та (при необхідності) направити його на додаткове професійне навчання;
- використовувати кожного працівника відповідно до його спеціальності та кваліфікації;
- визначити якості та навички людини, які слід удосконалювати;
- присвоїти працівникам розряди (грейди) за результатами атестації, які можуть впливати на розмір зарплати в межах посад одного рівня;
- забезпечити можливості для ротації кадрів, звільнення працівника від займаної посади, а також переведення на більш (менш) кваліфіковану роботу.

Предметами оцінки працівника в ході атестації можуть бути:

- якість виконання посадових обов'язків;
- особливості поведінки;
- ефективність діяльності працівника / підрозділу;
- рівень досягнення поставлених бізнес-цілей;
- рівень компетентності;
- інше.

Процедура атестації є стресом для всього колективу. В очікуванні різких критичних зауважень, пониження в посаді або навіть звільнення людина може стати неуважною, знизити темп роботи, «запрограмувати» себе на помилки. Тому, повідомляючи працівникам про планову атестацію, необхідно роз'яснити завдання її проведення, акцентувати увагу людей на цілі атестації – можливості

об'єктивно оцінити відповідність професіоналізму працівника вимогам робочого місця [11, с. 167].

Якщо фахівець виконує більш широке коло робіт, ніж передбачено посадовою інструкцією, може бути переглянута оплата праці (збільшена на 10-30%), з урахуванням більш високої кваліфікації або великих обсягів виробітку. Якщо ж виявлені відсутні компетенції, людині доцільно запропонувати пройти програму навчання. Результати атестації допомагають побачити можливості посадового зростання, збільшення оплати праці, це відмінний шанс дати імпульс для просування працівника по кар'єрних сходах.

Відповідно до плану проведення атестації в організації в першу чергу видається наказ про проведення атестації (не пізніше, ніж за півтора-два місяці до її початку), в якому повинні бути відображені наступні питання:

- склад атестаційної комісії (п'ять-сім осіб, у т. ч. голова);
- терміни проведення атестації;
- графік проведення атестації із зазначенням прізвищ учасників;
- терміни підготовки відгуків (характеристик) на атестується персонал;
- терміни підготовки висновків за результатами атестації;
- перелік осіб, відповідальних за загальний контроль виконання наказу.

Після цього розробляються і затверджуються: Положення про атестацію персоналу, обліковий склад тих, хто підлягає атестації, графік проведення атестації, атестаційні листи, листи оцінки працівника, а також – критерії оцінки посад.

«Положення про атестацію персоналу» – нормативний документ, метою розробки якого є встановлення єдиних вимог до періодичності, процедури, методики проведення атестації всього персоналу, а також до змісту, порядку розроблення, затвердження методик атестації.

Вибір показників (критеріїв) для атестації залежить від її цілей і вимог, які висувають до неї. Основними критеріями є:

- обсяг роботи;
- якість роботи;

- поведінка на робочому місці і відносини з іншими працівниками;
- дисциплінованість;
- володіння здібностями і навичками, необхідними для даної посади;
- ініціативність, прагнення взяти на себе велику відповідальність;
- володіння здібностями, які виходять за рамки вимог до займаної посади.

Приблизний перелік вимог до керівника підрозділу організації наведено в додатку А.

Кілька слів щодо класифікацій атестації. Існують декілька видів атестації, які різняться за причинами її проведення.

1. Чергова атестація, яка здійснюється щороку або двічі на рік обов'язково для всіх працівників. Її метою є опис виконаної роботи та підбиття підсумків діяльності.

2. Атестація у зв'язку з завершенням терміну випробування. Її метою є отримання висновку за результатами атестації та аргументованих рекомендацій з подальшого службового використання того кого атестують.

3. Атестація для просування по службі. Вона має на меті виявити відповідність працівника новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника й рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Класифікацію цілей атестації персоналу подано в таблиці 1.1.

Атестаційна оцінка є складовою мотивації і може вплинути на зміну поведінки працівників. Загальна позитивна оцінка покращує результати роботи в 79-90% випадків, що свідчить про її значне позитивне значення для мотивації персоналу.

Важливо зазначити, що конкретний підхід до атестації персоналу може відрізнятися залежно від галузі, нормативних вимог і організаційної політики. Під час запровадження процесів атестації персоналу бажано ознайомитися з відповідними інструкціями, законодавчою базою та найкращою галузевою практикою.

## Цілі атестації персоналу

Найменування	Характеристика
<b>1. Адміністративні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення</li> <li>• Переведення</li> <li>• Пониження</li> <li>• Припинення дії трудового договору</li> </ul>	Заповнення вакансії працівниками ,які виявили свої здібності. Набуття працівником нового досвіду Якщо керівництво вважає, що припинення трудового договору з працівником недоцільне з огляду на його стаж і заслуги в минулому Скорочення штатів
<b>2. Інформаційні</b>	Інформування працівників про відносний рівень їхньої кваліфікації, якостей й результатів праці. Інформування про якісний склад персоналу організації, ступінь завантаження працівників і використання їх за фахом, вдосконалення стилів і методів управління персоналом.
<b>3. Мотиваційні</b>	Винагорода подякою, зарплатою, підвищенням працівників у посаді. Пошук резервів зростання продуктивності праці. Зацікавленість працівників у результатах своєї праці і всієї організації. Використання економічних стимулів і соціальних гарантій. Створення умов для більш динамічного і всебічного розвитку особистості.

Примітка. Джерело: [26, с. 48]

Атестація керівних кадрів у сфері охорони здоров'я передбачає оцінку та перевірку кваліфікації, навичок і компетенцій осіб, які займають керівні посади. Ці сертифікати або атестації можуть гарантувати роботодавцям, регуляторним органам і громадськості, що керівники володіють необхідними знаннями та здібностями для ефективного нагляду за організаціями охорони здоров'я. Хоча конкретні вимоги можуть відрізнятися залежно від регіональних нормативних актів і професійних організацій, ось деякі загальні підходи до атестації керівного персоналу в сфері охорони здоров'я:

Освіта та підготовка: багато керівних посад у сфері охорони здоров'я вимагають мінімального рівня освіти та спеціальної підготовки. Процеси атестації часто включають перевірку отримання відповідних ступенів, дипломів або сертифікатів визнаних навчальних закладів. Ці освітні кваліфікації



забезпечують основу знань у таких сферах, як управління охороною здоров'я, принципи управління, фінанси, етика та правила охорони здоров'я.

**Професійний досвід:** Оцінка професійного досвіду є ще одним важливим аспектом атестації керівного персоналу. Від кандидатів може знадобитися продемонструвати певну кількість років роботи в управлінні охороною здоров'я або на відповідних посадах. Роботодавці та органи сертифікації можуть оцінювати обсяг обов'язків, які виконує особа, складність організацій, якими вони керують, і їх послужний список досягнень.

**Професійні компетенції:** оцінки на основі компетенцій зазвичай використовуються для оцінки управлінського персоналу в охороні здоров'я. Ці оцінки вимірюють конкретні навички, галузі знань і здібності, необхідні для ефективного лідерства. Компетенції можуть включати стратегічне планування, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, покращення якості, управління ризиками та комунікативні навички. Оцінювання можна проводити за допомогою іспитів, співбесід, тематичних досліджень або моделювання.

**Постійний професійний розвиток:** охорона здоров'я є сферою, що швидко розвивається, і атестація управлінського персоналу часто вимагає відданості постійному професійному розвитку. Це може включати підтримання сертифікатів шляхом безперервної освіти, відвідування конференцій чи семінарів, участь у програмах підготовки лідерів або участь у самостійному навчанні. Може знадобитися регулярне оновлення сертифікатів, щоб переконатися, що менеджери залишаються в курсі останніх галузевих тенденцій, передового досвіду та нормативних змін.

**Дотримання етичних і нормативних вимог.** Керівники закладів охорони здоров'я повинні дотримуватися етичних стандартів і різноманітних нормативних актів. Процеси атестації можуть включати оцінку розуміння особою законів, правил охорони здоров'я та вимог відповідності. Вони також можуть оцінити свою здатність приймати етичні рішення, підтримувати конфіденційність пацієнтів і гарантувати, що організація працює в рамках правових і нормативних обмежень.

Перевірка рекомендацій і професійні рекомендації: процеси атестації часто передбачають збір рекомендацій і рекомендацій від колег, керівників або інших професіоналів, які тісно співпрацювали з кандидатом. Ці довідкові матеріали дають уявлення про лідерські здібності людини, уміння працювати в команді, стиль спілкування та загальну продуктивність. Перевірка рекомендацій допомагає підтвердити претензії кандидата та надає додаткові перспективи щодо його відповідності керівним посадам.

### ***Висновки до першого розділу***

Таким чином, основне призначення атестації як форми оцінки персоналу – це стимулювання працівників на досягнення кращих, ніж ті, які у них є зараз, результатів. Атестація допомагає визначити положення працівника, тобто виконує першу дія описаної схеми. А вся діяльність післяатестаційного періоду буде спрямована на вирішення інших завдань.

Важливо зазначити, що конкретні вимоги до атестації керівного персоналу охорони здоров'я можуть відрізнятися залежно від країни, регіону та типу організації охорони здоров'я. Професійні організації, регуляторні органи та галузеві асоціації часто відіграють певну роль у визначенні цих вимог і нагляді за процесом атестації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЛОВИХ ТА ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Характеристика діяльності Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» Тернопільської обласної ради.

Комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» Тернопільської обласної ради (далі – КНПТОККПЛ) – найбільший лікувально-профілактичний заклад Тернопільщини. У ньому проходять лікування та реабілітацію понад 16 тисяч хворих з психіатричною та неврологічною патологіями та отримують амбулаторно-поліклінічну допомогу понад 50 тисяч пацієнтів області щорічно.

Організаційне забезпечення КНПТОККПЛ досить розгалужене (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Організаційне забезпечення КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня»

\*Примітка. Побудовано автором з використанням інформації з установи.

До основних завдань, які вирішує лікарня, відносяться:

1. Комплексне надання високоспеціалізованої стаціонарної та консультативно-поліклінічної медичної допомоги населенню області.
2. Надання організаційно-методичної допомоги сільським, комунальним, міським та районним лікувально-профілактичним закладам з метою підвищення якості лікувально-профілактичного обслуговування населення області.
3. Підвищення якості підготовки медичного персоналу.
4. Сприяння створенню умов для навчально-виховного процесу з використанням сучасних досягнень медичної науки і техніки.
5. Сприяти створенню умов для проведення науково-практичних досліджень за темою клініки.
6. Підвищення кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу на виробництві, забезпечення практики студентів ТДМУ ім. І. Я. Горбачевського, лікувальних факультетів, спеціалізації медичного персоналу сільських, селищних лікувально-профілактичних закладів, міста та району області.
7. Здійснення заходів, спрямованих на підвищення якості медико-санітарного обслуговування населення області, зниження захворюваності, госпітальної смертності, інвалідності та смертності за напрямками діяльності.

Генеральний директор закладу здійснює такі функції управління:

1. Розробляє та реалізує заходи щодо підвищення якості та культури діяльності лікарні з надання медичних послуг населенню області, надання високоспеціалізованої стаціонарної, консультативної та поліклінічної допомоги.
2. Затверджує комплексні річні плани лікарні з усіма напрямками її роботи.
3. Координує організаційно-методичну роботу.
4. Забезпечує своєчасне впровадження в практику сучасних методів і засобів профілактики, діагностики та лікування хворих.

5. Вивчає та впроваджує нові форми організації медичної допомоги населенню та передовий досвід роботи лікувально-профілактичних структур області та області.

У своїй роботі Генеральний директор керується чинним законодавством України про охорону здоров'я, Кодексом законів про працю України, Статутом лікарні, рішеннями Тернопільської обласної ради, департаменту охорони здоров'я, нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність органів управління і закладів охорони здоров'я, організацію лікарської експертизи непрацездатності, Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Якість надання послуг медичною установою, відповідність їх сучасним викликам медицини залежить від наявної матеріально-технічної бази. Матеріально-технічна база включає основні й оборотні кошти. До основних фондів (засобів) відносять: будинки і споруди; передатні пристрої; машини й устаткування, у тому числі дослідно-експериментальні устатки, наукові прилади, засоби автоматизації й обчислювальна техніка тощо; транспортні засоби; інструмент, інвентар та інші основні фонди, що складаються на балансі лікарень і використовуювані в їхній основній діяльності.

Основні складові управління персоналом та кадрової політики в установі відповідають загальноприйнятим:

- кадрове планування, тобто визначення поточної або перспективної потреби оздоровчого комплексу в персоналі відповідних професійно-кваліфікаційних категорій;
- розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу;
- запобігання плинності кадрів та аналіз причин цього явища;
- створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування по службі;
- створення резерву для заміщення посад більш високого рівня;

- чітке визначення принципів, форм та системи стимулювання і мотивації праці;
- визначення довгострокової стратегії управління персоналом [38].

В організації управління закладом велика увага приділяється людському фактору, підвищенню якості роботи та творчій віддачі кадрового потенціалу, вдосконаленню професійної підготовки та використання спеціалістів з урахуванням їх професійно-кваліфікаційного рівня. Організаційне забезпечення управління персоналом здійснює відділ кадрів.

Облікова кількість штатних працівників КНПТОККПЛ складає 937 осіб з них: жінок – 815 осіб. Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною 58 осіб. Штатний розпис закладу на кінець 2021 р. був такий: штатних посад 937 одиниць; зайнятих посад 927; фізичних осіб 987. Вільних вакансій 10 одиниці. Укомплектованість кадрами 99 %. Лікарський склад включає 147 штатних посад, з них мають кваліфікаційні категорії всього 97. Укомплектованість кадрами складає 102%. За освітнім потенціалом 55 лікарів мають вищу освіту, наукову ступінь мають 5 лікарів, без категорії працюють 5 працівників, 27 мають першу категорію, 21 – другу, молодших спеціалістів 23. Лікарів-інтернів, в диспансері працює 11 осіб, з них 9 осіб працює за державним направленням (рис. 2.2).

Серед працівників середнього медперсоналу (282 посади) підтвердження по категоріях мають 167 працівників: вища категорія – 110 працівників, перша – 50, друга 58, молодих фахівців – 159.

У 2021 р. підвищили свою кваліфікацію 31 особа, з них керівного складу 5 осіб, 20 пенсіонерів та 19 передпенсійного віку кваліфікацію не підвищували.

Управління кадровим забезпеченням КНПТОККПЛ передбачає різні види діяльності, пов'язані з управлінням трудовим колективом організації. Він охоплює управління та координацію всіх аспектів людських ресурсів у закладі охорони здоров'я. Ось кілька ключових сфер, включених до управління персоналом:

1. Планування робочої сили: передбачає прогнозування потреб закладу охорони здоров'я в персоналі на основі попиту пацієнтів, пропонованих послуг

та інших факторів. Він включає визначення кількості необхідних працівників, їх навичок і розподіл ресурсів.

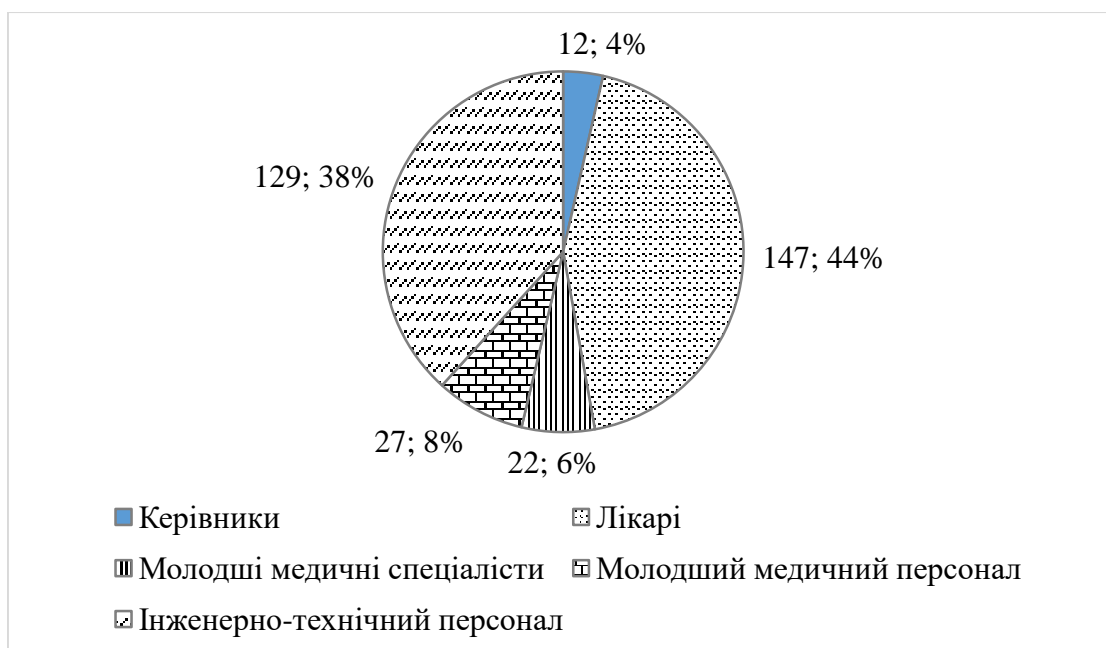


Рис. 2.2. Якісний кадровий склад КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня»

\*Примітка. Побудовано автором з використанням інформації КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня»

2. Наймання та відбір: управління персоналом включає залучення та наймання кваліфікованих осіб на різні посади в закладі. Це передбачає розробку посадових інструкцій, рекламу вакансій, перевірку резюме, проведення співбесід і відбір найбільш підходящих кандидатів.

3. Навчання та орієнтація працівників. Після того, як працівників прийнято на роботу, вони проходять належне інформування та навчання, для ознайомлення їх із політикою, процедурами та культурою роботи КНПТОККПЛ. Це включає надання інформації про посадові обов'язки, переваги та інші відповідні відомості.

4. Відносини з працівниками. Управління відносинами з працівниками має вирішальне значення для підтримки позитивного робочого середовища. Це передбачає вирішення скарг, конфліктів і дисциплінарних питань, а також

сприяння ефективній комунікації та вирішення проблем, які виникають між співробітниками.

5. Компенсація та пільги. Керівництво та відповідальні за управління персоналом закладу контролює розробку та впровадження справедливих і конкурентоспроможних програм компенсації та пільг для працівників охорони здоров'я. Це включає визначення заробітної плати, бонусів та інших стимулів, а також адміністрування пільг, таких як медичне обслуговування, пенсійні плани та політика щодо відпусток.

6. Навчання та розвиток. КНПТОККПЛ інвестує у розвиток своїх працівників. Система управління персоналом в закладі координує та забезпечує навчальні програми, семінари та освітні можливості для вдосконалення навичок і знань працівників, гарантуючи, що вони в курсі останніх практик і нормативних актів у сфері охорони здоров'я.

7. Відповідність і юридичні міркування. У КНПТОККПЛ дотримуються законодавчих та нормативних вимог. Управління персоналом забезпечує дотримання трудового законодавства, правил охорони здоров'я, стандартів безпеки та інших відповідних юридичних зобов'язань, що стосуються працевлаштування.

9. Залучення та утримання працівників. Залучення та задоволеність працівників є важливим для зменшення плинності кадрів та утримання кваліфікованих медичних працівників. Система управління персоналом реалізує стратегії для сприяння залученню, визнанню та утриманню співробітників, сприяючи створенню позитивного та сприятливого робочого середовища.

10. Планування наступності: планування майбутнього має вирішальне значення для КНПТОККПЛ. Система управління персоналом визначає потенційних наступників на ключові посади та розробляє стратегії розвитку лідерства та планування наступності, забезпечуючи плавний перехід, коли співробітники виходять на пенсію або залишають свої посади.

Загалом, управління персоналом у КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» відіграє життєво важливу роль



в управлінні та підтримці робочої сили, створенні позитивного робочого середовища та забезпеченні ефективного надання медичних послуг.

Одним із показників ефективності діяльності керівництва організації є рівень плинності кадрів. Рух кадрів КНПТОККПЛ представлено на рис. 2.3, свідчить, що в системі кадрового забезпечення обрано вектор скорочення штатних працівників, оскільки коефіцієнт звільнення практично на 50% більший від коефіцієнту прийняття.

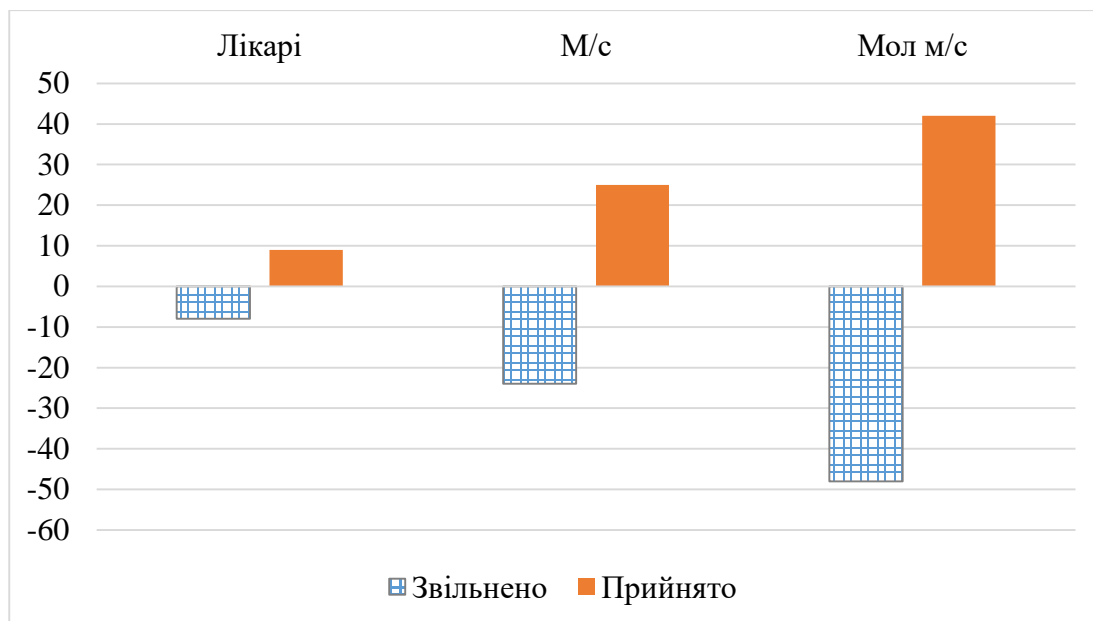


Рис. 2.3. Рух кадрів КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» у 2021 р.

*\*Примітка: Складено автором на основі [19]*

Нормою плинності кадрів є 3-5% (що називається, природною плинністю), реальною нормою вважається показник до 10%. Все, що більше, це вже тривожний дзвінок (теоретично).

За останні два роки плинність кадрів в лікарні дещо збільшилась, однак не перевищила 5%. Основна причина плинності – низька оплата праці. Важливо вважати, що плинність – це річ не дуже корисна, адже часто установа втрачає цінних працівників.

При наймі нового працівника на роботу установа укладає з ним контракт. В даному документі висвітлюються загальні положення, обов'язки сторін, їх

відповідальність, робочий час, оплата праці і соціально-побутове забезпечення, а також вказуються зміни, припинення та розірвання контракту, термін дії та інші умови.

Іншим важливим елементом, за який характеризує діяльність керівництва – це забезпечення дисципліни праці в закладі. У КНПТОККПЛ дисципліна праці контролюється насамперед згідно правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників установи. Цими правилами обумовлено час початку і час закінчення роботи працівників в денну зміну роботи і при змінному графіку роботи вказані вихідні та святкові дні. Вказано, який час для працівника вважати прогулом, яку працівник несе відповідальність за порушення трудового розпорядку. Так, за 2020 р. в лікарні згідно табельного обліку робочого часу, зафіксовано 40 люд/днів прогулів, у 2021 р. – 34 люд/днів прогулів. До тих працівників, які вперше скоїли прогул застосовується дисциплінарне стягнення, знімається нарахована даному місяці премія за виконання виробничих показників, якщо працівник неодноразово здійснює прогул, то його звільняють з роботи. Так, у 2021 р. за прогули звільнено з роботи 1 працівника, а в 2020 р. – жодного.

У КНПТОККПЛ добре налагоджена система навчання та підвищення кваліфікації. У 2021 р. була проведена атестація персоналу праці, всього по штату атестовано 31 особу.

Більшість працюючих в лікарні – 78,1% (730 осіб) – це жінки.

На форми та обсяги підвищення кваліфікації важливу роль відіграють вікова та освітня структури персоналу в установі (рис. 2.4, 2.5).

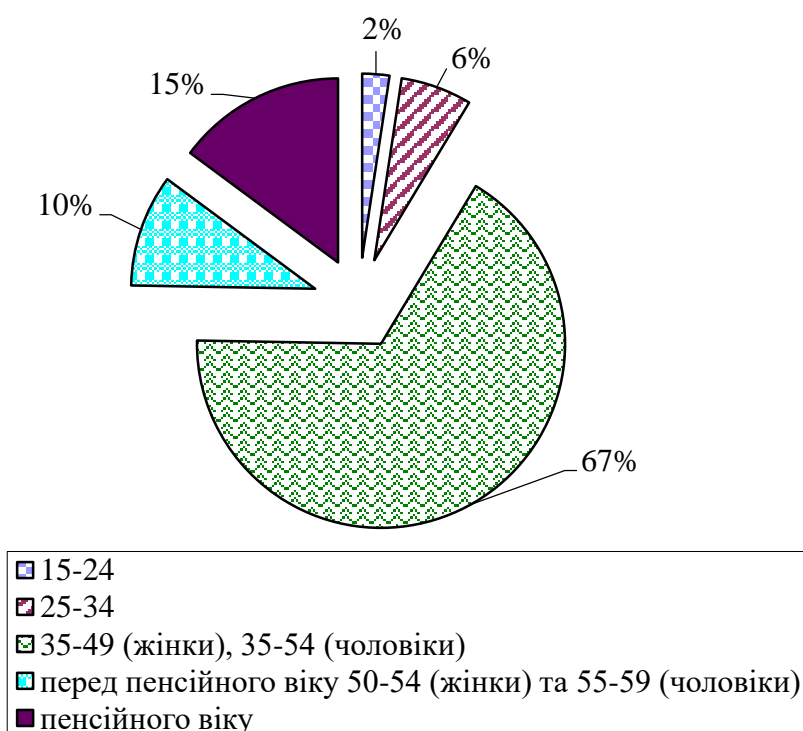


Рис. 2.4. Вікова структура персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» станом на 01.01.2022 р.

\*Примітка: Складено автором на основі [19].

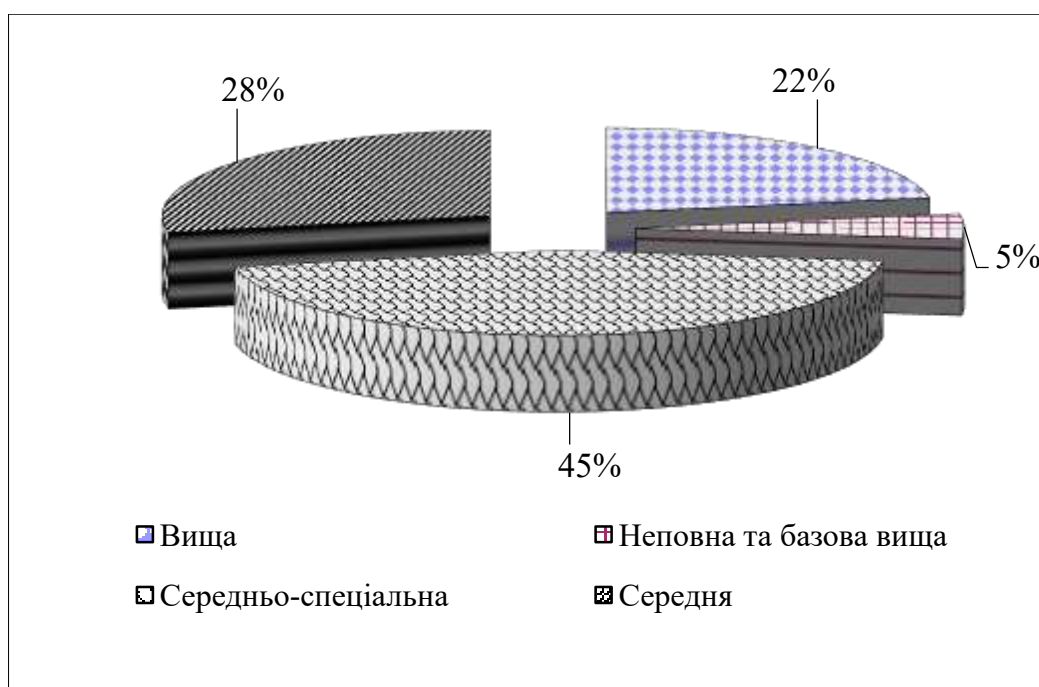


Рис. 2.5. Структура персоналу КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» за рівнем освіти, на 01.01.2022 р.

\*Примітка: Складено автором на основі [19].

В лікарні неоптимальна вікова структура персоналу, адже значна частина працюючих – це пенсіонери за віком та особи передпенсійного віку. Основною причиною даної ситуації, на нашу думку, є низька мотивація, насамперед матеріальна, в установі, через що молодь не хоче йти сюди працювати. В результаті цього вже в найближчі роки може очікуватися дефіцит кадрів.

Частка працівників установи, які мають вищу освіту в лікарні невисока – 22%, при цьому багато тих, хто має середню спеціальну освіту – майже половина з усіх працюючих (переважно медсестри).

Як бачимо в установі багато працівників з середньою освітою які потребують спеціальної підготовки та підвищення кваліфікації.

Однак той факт, що більшість з працюючих має стаж більше 15 років (рис. 2.6.), знижує інтенсивність даного процесу.

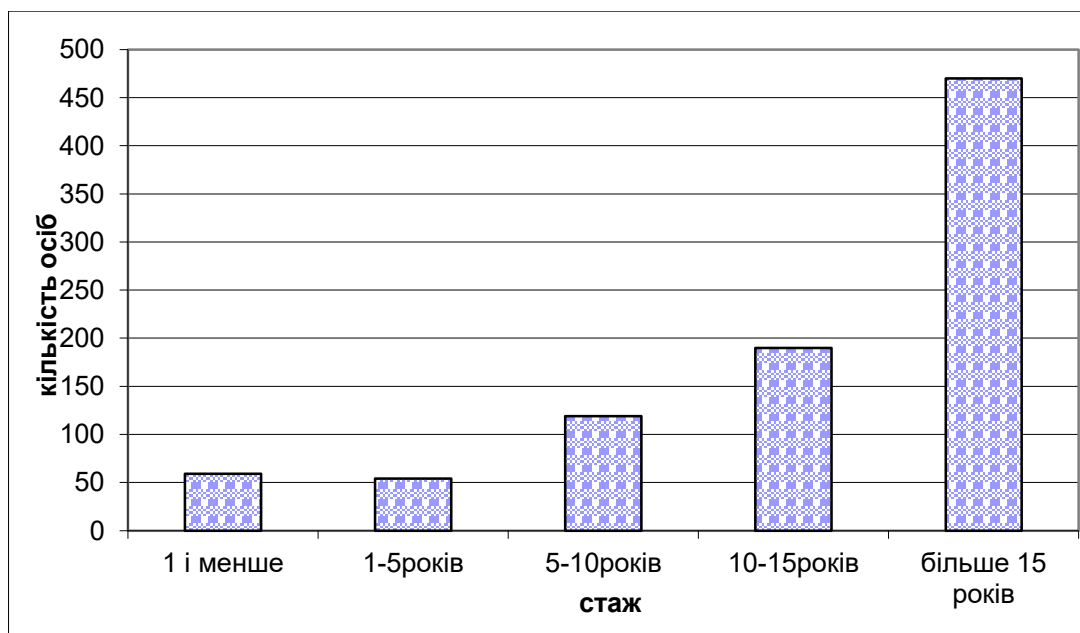


Рис. 2.6. Розподіл працівників КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» за стажем

*\*Примітка: Складено автором на основі [19]*

За категоріями персонал лікарні поділяється таким чином (рис. 2.7.).

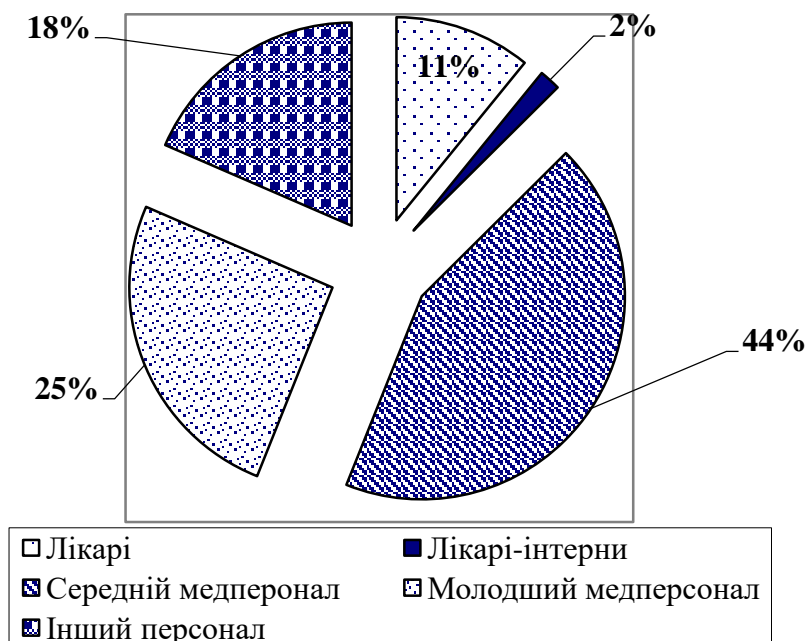


Рис. 2.7. Розподіл працівників за категоріями персоналу згідно штатного розпису КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня»

*\*Примітка: Складено автором на основі [19]*

На основі аналізу розглянутих складових кадрової політики установи визначається довгострокова стратегія управління персоналом з боку керівництва.

## 2.2. Особливості оцінювання керівників лікарні

На даний час оцінювання діяльності керівників закладу охорони здоров'я здійснюється шляхом атестації відповідно до Наказу Міністерства охорони здоров'я України (МОЗУ) від 22.02.2019 № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» де визначено Порядок проведення атестації лікарів.

«Основними завданнями проведення атестації лікарів є оцінка виконання лікарями вимог щодо підвищення їхньої кваліфікації та проходження безперервного професійного розвитку відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302 Про затвердження Положення

про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» [1].

Є два види атестації лікарів:

- 1) атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії;
- 2) атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії.

Керівники закладів охорони здоров'я як правило проходять атестацію на підтвердження кваліфікаційної категорії.

Атестація лікарів на присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії проводиться за Переліком лікарських посад у закладах охорони здоров'я, затвердженим наказом Міністерства охорони здоров'я України від 28 жовтня 2002 року № 385 [4].

Законодавством передбачено, що кожні п'ять років необхідно підтверджувати кваліфікаційну категорію як звичайному сімейному лікарю, так і генеральному директору (головному лікарю). Проте, за бажанням, лікар чи керівник можуть проходити атестацію частіше. Згідно з останніми нормативними документами, лікар за бажанням може підвищувати або підтверджувати наявну кваліфікацію. Позачергова атестація можлива лише за умови, що фахівець відповідає нормативу річних балів і має відповідний досвід роботи. Якщо лікар відповідає цим правилам, він може пройти атестацію через рік після попередньої. Сучасна система спрямована на забезпечення регулярності навчального часу вищого медичного персоналу. Завдяки навчанню лікар постійно розвиватиме та вдосконалюватиме свої професійні навички, а тому залишатиметься конкурентоспроможним на ринку праці (або як керівник закладу охорони здоров'я). Послідовність присвоєння кваліфікаційних категорій така: друга; перша; вища. Проте, якщо лікар демонструє відмінну професійну та наукову кваліфікацію, має відповідний досвід роботи та значно перевищує мінімальний річний бал, атестаційна комісія може присвоїти вищу категорію замість першої без дотримання звичайного порядку. Для підвищення категорії на одиницю – одразу, з другої на вищу – лікар має набрати втричі більше балів від встановленого мінімуму. Лікарі мають можливість проходити атестацію як за основним місцем роботи, так і за сумісництвом [6].

Таким чином, атестація лікарів на присвоєння або підтвердження кваліфікаційних категорій проводиться за заявою лікаря. Лікарі, які протягом одного року після закінчення п'ятирічного строку з дати попереднього сертифікату не виявили бажання та не подали документи для отримання іншого сертифіката та/або лікарі, які за рішенням атестаційної комісії були яким відмовлено в атестації чи присвоєнні (підтвердженні) кваліфікаційної категорії та/або лікарі, які не працювали більше трьох років за певною медичною спеціальністю, не можуть здійснювати лікарську діяльність за цією спеціальністю без поновлення лікарської практики шляхом проходження інтернатури (спеціалізації).

Лікарі, яким присвоєно кваліфікаційну категорію, один раз на п'ять років отримують сертифікат для її підтвердження. За бажанням лікаря за наявності стажу роботи за фахом відповідно до вимог та за умови демонстрації лікарем різних видів діяльності в особистому освітньому портфолію відповідно подвоюється мінімальна кількість вимог щодо підвищення кваліфікації. Балів на рік, свідоцтво про присвоєння наступної кваліфікаційної категорії може бути виготовлено через менший термін, але не раніше ніж через рік з дня видачі попереднього свідоцтва. У разі видачі позачергового свідоцтва термін дії наступного свідоцтва встановлюється після закінчення п'яти років.

Робота з атестації в КНПТОККПЛ охоплює виконання таких етапів:

- підготовка до проведення атестації;
- проведення атестації;
- прийняття рішень по результатах атестації.

Підготовчий період – це відповідальний етап організації атестації. Від того, наскільки своєчасно, чітко і відповідно до Положення про порядок проведення атестації виконуються роботи, передбачені для цього етапу, залежать кінцеві результати атестації, її позитивний вплив на професійно-кваліфікаційний склад кадрів, підвищення їх творчої і суспільної активності, покращання організації праці і в кінцевому рахунку ефективності і якості праці.

В підготовчий період, в установі готують документи на атестованих, а

також здійснювалася роз'яснювальна робота про мету і порядок проведення атестації, розробляються методичні матеріали щодо виконання окремих робіт, пов'язаних з підготовкою атестації.

В зв'язку з цим в підготовчий період здійснюються такі заходи:

- ▲ складається список лікарів, що підлягають атестації;
- ▲ визначаються терміни проведення атестації;
- ▲ формуються графіки проведення атестації;
- ▲ встановлюється кількість і склад атестаційних комісій;
- ▲ забезпечується підготовка необхідних документів на атестованих;
- ▲ організовується роз'яснювальна робота щодо мети і порядку проведення атестації.

Крім того, в період підготовки до проведення атестації проводилася робота щодо уточнення положень, що застосовуються в установі, приведення їх відповідно до законодавства.

На даний момент під час атестації всі лікарі зобов'язані вести особисте освітнє портфоліо, куди вносять усі заходи, які вони відвідують, і бали за них. Для кожної спеціальності лікар повинен створити окреме портфоліо. МОЗ України оновило формат ведення портфелію. Розроблено нову систему звітних періодів – тепер відповідно до них необхідно вносити перелік наданих медичних послуг. До списку виключень увійшли 37 спеціальностей, для яких не потрібно набирати мінімум 50 балів, а також спеціальність «Організація та управління охороною здоров'я». Освітнє портфоліо веде лікар особисто. Перед подачею в атестаційну комісію портфоліо повинно бути засвідчено підписом керівника лікувального закладу, на території якого здійснює практику спеціаліст протягом періоду, за який враховуються ці бали. У зону відповідальності відділу кадрів входить: контроль за своєчасною подачею портфоліо співробітником; перевірка отриманих документів; перевірка правильності підрахунку балів за необхідний річний період. Відділ кадрів зобов'язаний протягом 14 робочих днів сформулювати результати перевірки навчального портфолію та подати їх на затвердження генеральному директору КНПТОКПЛ. До переліку документів



входять: освітні портфолію, яке пройшло перевірку; сформований звіт за результатами перевірки; список працівників, рекомендованих до атестації в поточному році. На підставі цих документів генеральний директор затверджує графік атестації працівників – це його особиста відповідальність [6].

За 2021 р. в КНПТОККПЛ атестацію пройшла 31 особа. Серед атестованих 20 лікарів, у тому числі 5 лікарів, які займають керівні посади. Серед атестованих 9 підвищили свою категорію, а 11 – її підтвердили. Загалом, хто підлягав атестації пройшли її успішно (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Відомості атестації лікарів КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» у 2021 році

№ п/п	Підвищили кваліфікацію	
1.	Всього лікарів (фізичних осіб)	152
	- по штату	147
2.	Атестовано на категорію в звітному році:	
	- вища	9
	- перша	5
	- друга	6
3.	Загальна чисельність атестованих лікарів з числа працюючих	20
4.	Відсоток атестованих від загальної чисельності працюючих	13,6%

Примітка. Джерело: Звіти КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня»

Абсолютний показник атестації та підтвердження ними кваліфікації свідчить про високий професійно-кваліфікаційний склад працівників лікарні.

### ***Висновки до другого розділу.***

Аналіз матеріалу другого розділу роботи дозволяє зробити висновки про те, що в Україні існує достатньо ґрунтовна база для проведення атестації медичних кадрів, однак вона не враховує низку моментів: ефективність діяльності лікаря, яка може бути вимарена одуженням пацієнтів та думки самих пацієнтів, а також особистих та ділових якостей керівників закладів охорони здоров'я. В цьому контексті КНПТОККПЛ не є виключенням з правил.

### РОЗДІЛ ІІІ

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Оскільки процес атестації органічно входить до складу стратегії управління персоналом, то щоб уникнути суперечностей і можливих конфліктів при виборі системи оцінки (атестації) персоналу необхідно особливу увагу звернути на її відповідність іншим діючим процесам управління персоналом в установі – внутрішнього навчання, підготовки бази посадових інструкцій і компетенцій, розвитку керівників. Реалізація даного проекту переслідує такі цілі:

а) спонукати керівників цілеспрямовано і планово удосконалювати свою повсякденну робочу діяльність для збільшення прибутку і подальшого розвитку організації;

б) встановити задачі, пріоритети і ресурси для вдосконалення діяльності керівника;

в) визначити перешкоди і проблеми в роботі керівника;

г) погоджувати необхідне навчання і план подальшого розвитку керівника [25].

Для забезпечення контролю динаміки індивідуального розвитку керівника може використовуватись система оцінки, яка передбачає такі етапи:

1) електронні тести які складаються з питань, що стосуються професійних знань даного працівника. Електронні тести оновляються відповідальними особами у міру появи нових видів послуг і нової інформації;

2) оцінка керівників пацієнтами. Для отримання неупередженої оцінки запрошуються сторонні особи, які відпочивають у оздоровчого комплексу та обслуговуються його персоналом. Пацієнти дають оцінку керівників за запропонованими відділом кадрів критеріям (зокрема, предметом оцінки, в першу чергу, є особливості поведінки працівника).

Прозорість цілей проведення атестації або оцінки індивідуальної діяльності керівників, що гарантують максимальну об'єктивність атестаційної

комісії, чіткі орієнтири, повинні бути відомі кожному керівнику установи. Для цього розробляються, готуються і випускаються такі документи:

1) розпорядчі:

наказ про проведення атестації (призначення, терміни, місце, порядок проведення, порядок формування атестаційної комісії, порядок надання методичної і організаційно-технічної допомоги, відповідальні особи);

Положення про проведення атестації персоналу (основні положення (цілі, порядок проведення, роль, функції, обов'язки керівників різних рівнів, повноваження атестаційної комісії, порядок встановлення термінів), опис процесу (подача характеристики керівника, якого атестують, анкетування, співбесіда, критерії оцінки і використання результатів, форми обліку результатів, порядок підведення підсумків);

наказ за підсумками проведення оцінки (атестації) персоналу;

2) методичні:

методичні вказівки по проведенню атестації (значення атестації персоналу і її підсумків для установи, визначення кола осіб, які підлягають оцінці, повноваження атестаційної комісії, форми документів по проведенню оцінки (атестації), процедура оцінки того, кого атестують, порядок підведення підсумків);

методичні рекомендації для керівників структурних підрозділів (мета, вигоди для установи і працівників, задачі, які вирішуються в процесі оцінки, правила проведення атестації і оформлення атестаційних документів);

3) організаційно-технічні:

розпорядження (введення в дію методичних документів, розробок, додаткової інформації по проведенню атестації працівників, навчання керівників організації);

пакет атестаційної документації (характеристика на того, кого атестують, оцінний лист, анкета, алгоритм співбесіди, висновки із співбесіди, протокол засідання атестаційної комісії).

Відповідальність за організацію і проведення процедури «електронної атестації» несуть генеральний директор, працівник й інспектор відділу кадрів.

Для навчання керівників підрозділів проводиться семінар за спеціальною програмою (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

## Програма семінару навчання медичних керівників

№	Захід	Час	Примітка
1	Що таке оцінка (атестація)? Відмінності		
2	Напишіть Ваше бачення цілей атестації Мети оцінки (атестації)		
3	Юридичні аспекти атестації		
4	Вибір системи оцінки персоналу: - класична (пакет документів) - по критеріях (Японія) - ролева гра; - "360 градусів"; - по цілях (Японія); - тести		
5	Атестація: - наказ; - положення; - характеристика; - критерії; - оцінка пацієнта; - ухвала (наказ); - оголошення оцінки – проведення співбесіди – рольова гра; - можливість проведення стандартної атестації		
6	Питання – відповіді		

Примітка. Джерело: [13]

Перевагами проведення атестації в електронному вигляді є:

- скорочення тимчасових витрат і людських витрат;
- перевірка знань, які вимагаються від працівників;
- наочність динаміки ефективності діяльності і розвитку працівника;
- «чужа оцінка» (оцінка пацієнта);

- оперативність встановлення результатів знань (відразу по проходженні тестів).

Дана атестація переслідує три цілі:

- 1) накопичення інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень (зміна компенсацій, посадові переміщення і т.д.);
- 2) створення у керівників уявлення про те, які вимоги до них пред'являються (рівень професіоналізму і інші);

Задачі, які ставилися перед оцінкою працівників:

- встановити відповідність працівників посади;
- отримати максимально об'єктивну оцінку професійних, ділових, особових якостей;
- визначити можливості подальшої мотивації працівника;
- скласти план розвитку працівника (навчання, підвищення кваліфікації, розвитку кар'єри);
- поставити перед працівником задачі на певний період, підвищити відповідальність і виконавську дисципліну.

За результатами атестації керівникам пропонується пройти навчання за тими напрямками, де потрібні поліпшення. Після закінчення навчання також готується індивідуальна характеристика керівника і проводиться співбесіда, на якій виробляються рекомендації з поліпшення діяльності працівника і безпосереднього керівника підрозділу.

У характеристиці відображаються такі відомості про керівника:

- професійні знання і навички, відповідальність за виконання посадових обов'язків, відношення до трудової дисципліни, ступінь лояльності до установи і активності, рівень самостійності в ухваленні рішень, вміння орієнтуватися в складних ситуаціях, навчання (схильність до знань, швидкість їх засвоєння, можливість освоєння нового, уміння передати отримане колегам або організувати діяльність з використанням отриманих знань і навичок);
- перспективна група – компетентні, лояльні, особливо зрілі, такі, що досягають високих результатів в професійній діяльності працівники. Для цієї

групи виробляється низка мотивуючих процедур (поліпшення умов праці, матеріальне заохочення, кар'єрні просування і т.д.), а також визначаються і формуються такі умови, в яких можливості керівника принесуть організації якнайкращі результати;

- номінальна група – працівники, що володіють середнім або наближеним до середнього рівнем необхідних характеристик. Для них необхідно розглянути можливості переходу з «номінальної групи» в «перспективну». Ефективним способом є внутрішні ротації персоналу, навчання і поліпшення умов праці і комфортності на робочих місцях;

- група, що не відповідає представленим вимогам, – нездібні, що роблять численні помилки, працівники-аутсайдери за основними параметрами професійної діяльності. Ця категорія замінюється у встановлені керівництвом терміни, а, враховуючи високу плінність у сфері туризму, велика ймовірність самостійного відходу з установи.

За підсумками проведення атестації працівників можна зробити такі кроки по розвитку даної процедури:

- питання в електронних тестах можна розділити на категорії і використати при підборі персоналу, оцінці проходження випробувального терміну і встановлення кваліфікації працівників;

- підготувати нові або додаткові програми навчання для розширення зони знань, відповідальності працівників.

Для проведення оцінювання ділових та особистих якостей керівників КНПТОККПЛ доцільно урахувати ключові напрями та критерії, які характеризують їхню діяльність. Ось деякі загальні фактори, які можна враховувати при оцінці керівників КНПТОККПЛ:

- **лідерство та бачення:** оцінювання здатності керівника забезпечити сильне лідерство, розробити чітке бачення та ефективно донести цілі та завдання до персоналу. Оцінювання їхньої здатність надихати та мотивувати співробітників;

- **організаційний менеджмент:** оцінювання навичок керівника щодо

ефективного та результативного управління закладом охорони здоров'я. Це включає оцінку його здатності розподіляти ресурси, розробляти та впроваджувати політики та процедури, керувати бюджетами та забезпечувати дотримання відповідних нормативних актів;

– **якість догляду:** оцінювання зусиль керівника щодо забезпечення високоякісного обслуговування пацієнтів. Це включає оцінювання його здатності впроваджувати та контролювати ініціативи з покращення якості, сприяти безпеці пацієнтів та підтримувати відповідні стандарти догляду;

– **управління людськими ресурсами:** оцінювання здатності керівника наймати, розвивати та утримувати компетентних медичних працівників. Оцінювання його зусиль щодо сприяння позитивному робочому середовищу, розвитку командної роботи та вирішення проблем персоналу;

– **фінансовий менеджмент:** оцінювання фінансової хватки керівника та його здатність керувати фінансовими аспектами КНПТОККПЛ. Це включає оцінку його зусиль у фінансовому плануванні, контролі за витратами, отриманні прибутку та фінансовій стійкості;

– **відносини із зацікавленими сторонами:** оцінювання здатності керівника будувати та підтримувати позитивні стосунки з різними зацікавленими сторонами, включаючи державні установи, медичних працівників, пацієнтів та громадські організації. Оцінювання його зусиль щодо сприяння співпраці та партнерства;

– **результати ефективності:** оцінювання здатності керівника досягати ключових показників ефективності та результатів. Це включає оцінювання таких показників, як задоволеність пацієнтів, задоволеність працівників, операційна ефективність і фінансові показники;

– **інновації та здатність до адаптації:** оцінювання здатності керівника розвивати культуру інновацій, охоплювати нові технології та адаптуватися до мінливих тенденцій і викликів у сфері охорони здоров'я.

Таким чином можна сформулювати показники та критерії оцінювання особистих та ділових якостей керівників КНПТОККПЛ.

**Показники та критерії оцінювання особистих та ділових якостей керівників КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня»**

	Показники оцінювання	Критерії оцінювання
1	Лідерство та бачення	Чи демонструють керівники сильні лідерські якості? Чи здатні вони сформулювати чітке бачення закладу охорони здоров'я? Чи ефективно вони спілкуються та мотивують персонал?
2	Стратегічне планування:	Чи керівники розробляють та реалізують стратегічні плани установи? Чи здатні вони визначити та визначити пріоритети ключових цілей і завдань? Чи враховують вони довгострокову стійкість і зростання закладу?
3	Операційне управління	Наскільки добре керівники контролюють повсякденну роботу? Чи вони ефективні у розподілі та управлінні ресурсами? Чи забезпечують вони відповідність нормам і стандартам охорони здоров'я?
4	Фінансовий менеджмент	Наскільки ефективно керівник вирішують бюджетні та фінансові питання? Чи здатні вони оптимізувати ресурси та контролювати витрати? Чи шукають вони можливості фінансування та керують фінансовими ризиками?
5	Якість догляду	Чи ставлять керівники на пріоритет безпеку пацієнтів і якість обслуговування? Чи залучені вони до ініціатив постійного покращення якості? Чи сприяють вони культурі догляду, орієнтованого на пацієнта, і позитивних результатів?
6	Управління людськими ресурсами	Наскільки добре керівники набирають, розвивають та утримують персонал? Чи ефективні вони у створенні позитивного робочого середовища? Чи підтримують вони професійний розвиток і залучення працівників?
7	Відносини із зацікавленими сторонами	Чи підтримують керівники позитивні стосунки із зацікавленими сторонами, такими як пацієнти, медичний персонал, державні органи та громадські організації? Чи здатні вони співпрацювати та відстоювати інтереси закладу охорони здоров'я?
8	Інновації та адаптивність	Чи заохочують керівники інновації та впровадження нових технологій?



		Чи адаптуються вони до змін у сфері охорони здоров'я? Чи сприяють вони дослідницьким та науково-обґрунтованим практикам?
9	Етична поведінка	Чи дотримуються керівники етичних стандартів і чесності? Чи сприяють вони прозорості та підзвітності в установі? Чи відповідають вони правовим і нормативним вимогам?
	Загальна продуктивність	На основі вищевказаних критеріїв оцінюється загальна результативність та внесок керівників в діяльність закладу

Примітка: розроблено автором

Методи оцінки можуть включати оцінку ефективності, опитування персоналу, відгуки зацікавлених сторін, фінансовий аналіз і порівняння з галузевими стандартами. Вкрай важливо переконатися, що оцінювання є справедливим, об'єктивним і проводиться регулярно, щоб визначити сфери покращення та відзначити взірцеву продуктивність.

### ***Висновки до третього розділу.***

Як свідчить зарубіжний досвід, в медичних закладах України, та зокрема в КНПТОККПЛ необхідно доповнювати оцінку показниками ефективності діяльності керівника.

Важливо зазначити, що процес оцінювання має бути об'єктивним, прозорим і базуватися на заздалегідь визначених критеріях. Оцінювання ефективності може включати поєднання кількісних показників (таких як аналіз даних і показників) і якісних оцінок (таких як відгуки зацікавлених сторін і персоналу). Крім того, регулярний зворотній зв'язок, перевірка ефективності та можливості постійного професійного розвитку можуть допомогти керівникам підвищити свої навички та сприяти постійному вдосконаленню діяльності закладу.

## ВИСНОВКИ

Одним із дієвих способів оцінювання діяльності керівників є атестація. У сучасній науковій та навчальній адміністративно-правовій літературі правовому інституту атестації персоналу приділяється недостатньо уваги. Однак атестація має важливе значення у практичній діяльності персоналу.

Ефективна діяльність організації не можлива без періодичної атестації спеціалістів. Розробка правил і порядку проведення атестації та просування по службі є тісно взаємозалежними процедурами (правові інститути). Тому інститут атестації отримає адекватне осмислення тільки тоді, коли буде чітко визначено його положення в структурі інституту державної служби, а точніше, в системі проходження служби.

Принципи атестації персоналу – це вихідні положення та теоретичні ідеї, які визначають завдання, функції, механізм атестації персоналу. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності і дієвості атестації..

Використання сучасних методів об'єктивного оцінювання керівників, і зокрема керівників закладів охорони здоров'я, в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним. Здійснення такого оцінювання напередодні атестації, під час відбору кандидатів на керівну посаду, при формуванні кадрового резерву для призначення, а також під час поточних кадрових змін – ось основні практичні напрямки оціночної діяльності закладу охорони здоров'я. .

Всі методи оцінювання можна розділити на методи індивідуального оцінювання співробітників, які базувалися на вивченні індивідуальних якостей працівника, і методи групового оцінювання, які базуються на порівнянні внутрішньої ефективності працівника.

Багато методів оцінювання, які використовуються на даний час, були розроблені в минулому столітті. Проте в ході еволюції ці методи зазнали суттєвої трансформації.

На форми та обсяги підвищення кваліфікації важливий вплив мають вікова та освітня структури персоналу в установі. У лікарні незбалансована вікова структура, адже значна частка працюючих – це пенсіонери за віком та особи

передпенсійного віку. Основною причиною даної ситуації, на нашу думку, є низька мотивація, насамперед матеріальна, в установі, через що молодь не хоче йти сюди працювати. В результаті цього вже в найближчі роки може очікуватися дефіцит кадрів.

Кількість працівників установи, які мають вищу освіту в оздоровчого комплексу не багато – 12%, однак багато тих, хто має неповну та базову вищу освіту – майже половина з усіх працюючих. В установі багато працівників з середньою освітою, які потребують спеціальної підготовки та підвищення кваліфікації. Однак той факт, що більшість з працюючих має стаж більше 15 років, знижує інтенсивність даного процесу.

Атестація лікарів проводиться з метою підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональнішої розстановки кадрів фахівців з урахуванням їх професійної майстерності, досвіду та складності виконуваних робіт. Атестація є важливою формою морального та матеріального стимулювання, спрямована на удосконалення діяльності закладів охорони здоров'я щодо подальшого поліпшення надання медичної допомоги населенню.

Основним завданням атестації є визначення рівня професійної підготовки лікарів, оцінка трудової діяльності, можливості подальшого використання спеціалістів, підвищення їх кваліфікації.

Оскільки процес атестації органічно входить до складу стратегії управління персоналом, то щоб уникнути суперечностей і можливих конфліктів при виборі системи оцінки (атестації) персоналу необхідно особливу увагу звернути на її відповідність з іншим напрямками управління персоналом в установі – внутрішнього навчання, підготовки бази посадових інструкцій і компетенцій, розвитку працівника.

Для забезпечення контролю динаміки індивідуального розвитку працівника може використовуватись система оцінки, яка передбачає такі етапи:

- 1) електронні тести, які складаються з питань, що стосуються професійних знань даного працівника. Електронні тести оновляються відповідальними особами у міру появи нових видів послуг і нової інформації;

2) оцінка працівників пацієнтами. Для отримання неупередженої оцінки запрошуються сторонні особи, які відпочивають у оздоровчого комплексу та обслуговуються його персоналом.

На підставі документів, що фіксують поставлені працівникам оцінки, керівник підрозділу проводить оцінну співбесіду, в ході якої визначається рівень виконання цілей (задач), аналізуються причини, через які заданий рівень не був виконаний, встановлюються цілі і бажані результати на майбутній період, плануються заходи щодо підтримки діяльності, індивідуального розвитку, форми і терміни проміжного контролю.

Як свідчить зарубіжний досвід, в медичних закладах України, та зокрема в КНПТОККПЛ необхідно доповнювати оцінку показниками ефективності діяльності керівника.

Важливо зазначити, що процес оцінювання має бути об'єктивним, прозорим і базуватися на заздалегідь визначених критеріях. Оцінювання ефективності може включати поєднання кількісних показників (таких як аналіз даних і показників) і якісних оцінок (таких як відгуки зацікавлених сторін і персоналу). Крім того, регулярний зворотній зв'язок, перевірка ефективності та можливості постійного професійного розвитку можуть допомогти керівникам підвищити свої навички та сприяти постійному вдосконаленню діяльності закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#n27>.
2. Кодекс Законів про працю України URL: [http://kodeksy.com.ua/kodeks\\_zakoniv\\_pro\\_pratsyu\\_ukraini.htm](http://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm)
3. Конституція України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
4. Перелік лікарських посад у закладах охорони здоров'я. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-02#n4>.
5. Про професійний розвиток працівників: Закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
6. Атестація лікарів 2022: порядок та останні зміни. URL: <https://www.medsprava1.com.ua/article/2506-atestatsya-lkarv-poryadok-ta-ostann-zmni/>.
7. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. № 1 (1). 2019. С. 73-79.
8. Брич, В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюк П. П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с.
9. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Х.: Видавничий Дім "Інжек", 2006. 276 с.
10. Головнєва І. В., Милославська О. В. Ключові компетенції керівника: оцінка й напрями розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія Психологія*. № 62. 2017. С. 12-17.
11. Грибанова Т. С. Процеси оцінювання відповідності та розвитку управлінського персоналу. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/47193>.
12. Данилевич Н. С. Поплавська О. М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в

Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. № 1 (51). 2018. С. 223–229.

13. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Х.: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.

14. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. №. 1. С. 113–125.

15. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 37-50.

16. Жуковська А. Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. *Інноваційна економіка*, 2020, № 3-4 (83). С. 19-30.

17. Жуковська А. Ю., Чигур О. В. Інноваційні технології надання медичних послуг. *Інноваційна економіка*, 2022, № №1 (90). С. 60-66.

18. Звіти з праці КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» за 2019-2021 р.

19. Звіти про кількість працівників, їхній якісний склад і професійне навчання КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» за 2019-2021 роки.

20. Коваль О. В. Роль оцінювання управлінської діяльності керівника. *Актуальні проблеми освіти і науки: досвід та сучасні технології*. 2020. С. 13–14.

21. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.

22. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. № 37. 2020. С. 40–45.

23. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.

24. Кузнєцова Н. В. Управління персоналом, 2005. URL: <http://ibib.ltd.ua/upravlenie-personalom.html>.

25. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В.М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

26. 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.

27. Музика О. Особливості використання методів оцінки ділових якостей керівників закладів охорони здоров'я в сучасних умовах. IV *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління умовах сучасних викликів» 4 травня 2023 року.*

28. Осадца А. Цілі та функції оцінювання персоналу в організації. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1): мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.з міжн. участю [м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.] / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ;відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. С. 390–392.*

29. Савчинський О. О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології.* № 315. 2019. С. 315–323.

30. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції. *Україна: аспекти праці.* 2006. №2. С. 38-45.

31. Фінансові звіти КНП «Тернопільська обласна комунальна клінічна психоневрологічна лікарня» за 2019–2021 р.

32. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

33. Шушпанов Д. Доступність та якість медичних товарів та послуг в Україні: соціально-економічний аспект. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. №. 23. С. 118-125.

34. Щербанюк Л. Дукас Р. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом у закладах охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 2* [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 432-435.

35. Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. № 17. 2018. С. 413–419.

36. Burgess S., Metcalf P. The Use of Incentive Schemes in Public and Private Sector: Evidence From British Establishments. CMPO Working Paper Series, 99/015.

37. Janus K., Amelung V.E., Baker L.C., Gaitanides M., Schwartz F.W., Rundall T.G. Job satisfaction and motivation among physicians in Academic Medical Centers: insights from the Cross-National Study. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, Vol. 33(6). 2008. P. 1133–1167.

38. Maynard A. Incentives in health care: the shift in emphasis from the implicit to the explicit. In: Dubois C.-A., McKee M., Nolte E. (eds.) *Human Resources for Health in Europe*. Open University Press, McGraw-Hill Education, 2006. P. 140–154.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**МУЗИКА Ольга Євгенівна**

**ОЦІНКА ОСОБИСТИХ І ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ  
КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

**ЧАСТИНА 2**

**ДОДАТКИ**

**ТЕРНОПІЛЬ-2023**

## Додаток А

## Приблизний перелік вимог до керівника підрозділу організації

№ з / п	Критерій	Зміст
1	Мотивація до праці	Інтерес до предмета праці, професійних проблем
		Орієнтація на досягнення успіху
		Прагнення до кар'єрного і професійного зростання
2	Використання владних повноважень	Управлінська компетентність (організаторські здібності; розуміння своїх повноважень як частини управлінської ієрархії організації; грамотна розстановка кадрів підрозділу; персональна відповідальність за прийняті рішення і пр.)
		Навички лідера
3	Професіоналізм	Наявність необхідної освіти
		Наявність необхідного професійного стажу, досвіду роботи (у галузі, на керівній посаді і т. п.)
		Професійні досягнення
		Бачення перспектив розвитку організації
		Рівень професійної підготовки (ЗУН)
		Самостійність у прийнятті рішень і вміння їх реалізувати
		Уміння вести переговори, аргументувати та відстоювати свою позицію
		Стиль роботи; працездатність
4	Особисті якості та потенціал	Розвинений інтелект
		Комунікативна компетентність
		Висока здатність до адаптації
		Готовність до конструктивних конфліктів в інтересах працівників свого підрозділу і кінцевих результатів роботи в цілому
		Готовність до обґрунтованого ризику
		Нервово-психічна й емоційна стійкість
		Воля
		Честолюбство
		Відкритість, уважність, чесність, тактовність, оптимізм, рішучість, наявність почуття гумору, вміння слухати інших

Примітка. Джерело: [24, 240]