

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Коваль Ганна Анатоліївна

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Оцінка персоналу в закладах охорони здоров'я є важливим інструментом кадрової політики і покликана забезпечити виявлення і висунення в організації кращих працівників. Вона дозволяє визначити необхідну чисельність персоналу в зв'язку з його кваліфікацією, підготувати нових фахівців і перепідготувати старих. Дані оцінювання можуть бути ефективно використані з метою поліпшення соціально-психологічного клімату колективу для підвищення мотивації і дисципліни праці.

В умовах сучасного розвитку закладів охорони здоров'я наявність кваліфікованого персоналу і ефективних механізмів оцінки діяльності медичних працівників є найважливішими умовами забезпечення високої якості надання медичних послуг, яким приділяється пильна увага у вітчизняних і міжнародних стратегічних і програмних документах в галузі охорони здоров'я. Одним з ключових інструментів у системі оцінки персоналу закладів охорони здоров'я є атестація.

Атестація персоналу в закладах охорони здоров'я є важливим механізмом управління якістю медичних послуг, вона не тільки служить юридичною основою просувань по службі, нагород, звільнень і встановлення заробітної плати, а й здійснює ряд важливих цілей: допомагає визначити, по-перше, які працівники вимагають більшої підготовки і, по-друге, результати програм підготовки персоналу. Вона допомагає встановленню і зміцненню ділових взаємовідносин між підлеглими і керівниками через обговорення результатів оцінки і, крім того, вона спонукає керівників надати необхідну допомогу.

Особливе значення атестації в тому, що вона спонукає персонал працювати більш ефективно. Наявність відповідної програми і гласність результатів її виконання розвивають ініціативу, почуття відповідальності і стимулюють прагнення працювати краще і ефективніше.

Атестація – це один з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, вона дозволяє провести діагностику персоналу; визначити цінність співробітників не тільки для підрозділу, але і для всієї організації в цілому; обґрунтовано приймати управлінські рішення, особливо пов'язані з поточними і стратегічними завданнями організації [1, 2].

Досвід зарубіжних країн показує наявність чіткої регламентації процесу оцінки персоналу в закладах охорони здоров'я, включаючи правила, що визначають порядок, принципи атестації та діяльність атестаційної комісії з метою забезпечення відповідності професійного, освітнього і особистісного рівня співробітників [3, С. 35; 6; 10].

Метою атестації персоналу закладів охорони здоров'я є визначення рівня

професійної підготовки та ділових якостей працівників, їх здатності виконувати покладені на них посадові обов'язки; забезпечення відповідності кваліфікації співробітників займаним ними посадам і загальноприйнятим вимогам, що пред'являються до закладів.

Атестації (в тому числі і позачергові) повинні підлягати всі співробітники організації, за винятком: фахівців, які працювали в займаній посаді менш шести місяців; вагітних жінок; працівників, які перебували у відпустці по догляду за дитиною, протягом шести місяців після виходу на роботу.

Співробітники повинні проходити атестацію після закінчення кожного наступного року роботи в організації.

Атестація персоналу в організації повинна проводитися трьох видів, у залежності від мети і періодичності: чергова, позачергова атестація і повторна (контрольна) атестація.

Планова атестація повинна проводитися не рідше 1 разу на рік.

Позачергова атестація повинна бути призначена в разі застосування передбачених законодавством заходів дисциплінарного стягнення стосовно працівників закладу; при необхідності оцінки діяльності і якостей працівника в разі підвищення його на посаді, з метою сформувати резерв на висування або відбору на навчання для підвищення кваліфікації; при необхідності виявлення причин незадовільної роботи підрозділу або працівника [4, С. 384; 7].

Повторну (контрольну) атестацію необхідно призначати на підставі результатів останньої атестації, коли співробітнику були зроблені зауваження і визначено термін їх виправлення.

При необхідності компетентної оцінки придатності окремих фахівців атестаційна комісія має право залучати до своєї роботи кваліфікованих експертів.

Атестація працівників закладів охорони здоров'я – це своєрідний моніторинг персоналу з метою регулярного оновлення даних про кожного співробітника. Оцінка праці персоналу закладів охорони здоров'я є важливим інструментом контролю якості медичних послуг, що надаються в даних закладах. Для того, щоб атестація проходила найбільш ефективно, необхідні чіткі критерії і порядок проведення оцінки персоналу [5, С.33].

Оцінка персоналу виконує такі функції:

Адміністративна оцінка персоналу дозволяє приймати адміністративні рішення: підвищення - зниження на посаді, звільнення, переміщення.

Інформаційна оцінка надає співробітникам інформацію щодо їх сильних і слабких сторін, створюючи можливість корекції дій.

Стимулююча оцінка виступає як засіб мотивації співробітників.

Будь-який захід з оцінки персоналу передбачає наявність як мінімум двох учасників – підлеглого і його безпосереднього керівника. У плануванні і проведенні оцінки може брати участь так званий експерт: менеджер по персоналу, незалежний консультант або просто досвідчений керівник, який не має до співробітника прямого відношення (керівник вищого, ніж безпосередній начальник, рівня; керівник суміжного відділення чи відділу).

Оцінка співробітників проходить зазвичай в кілька етапів. На початковій стадії цього процесу служба персоналу розробляє принципи і методику оцінки, готує необхідну документацію і матеріали (зокрема, положення про проведення оцінки персоналу), а також інструктує керівників і співробітників. На наступній стадії процесу керівники підрозділів знайомляться з пакетом документів, правилами проведення оцінки та оформлення результатів і проводять цей захід. На

завершальній стадії служба персоналу і керівники підрозділів аналізують зібрану інформацію, розробляють програми кар'єрного зростання, навчання і приймають рішення про заохочення успішних співробітників.

Виділяють наступні види критеріїв оцінки персоналу:

- кваліфікаційні: включають перевірку відповідності професійних знань, умінь, навичок деяких зразках, що встановлені нормативною документацією;
- об'єктивні: встановлюють відповідність реальних досягнень особистості певним кількісним і якісним показникам;
- зовнішні: характеризують наявність якостей, що дозволяють досягати високих результатів у професійній діяльності;
- психологічні: розробляються на основі професіограм відповідного виду діяльності, тобто еталону якостей для певної професії [9, С.7].

Предметом оцінки персоналу є особистісний потенціал працівника, який характеризує фізичну і духовну енергію людини, спрямовану на творче самовираження і самореалізацію.

Особистісний потенціал працівника залежить від ступеня інтеграції, внутрішньої збалансованості всіх його компонентів. Критерієм його розвитку служать якісні характеристики віддачі фізичних і духовних сил, творчої енергії в процесі трудової діяльності.

Оцінка повинна бути змістовною. Мало зробити висновок про роботу («задовільно або незадовільно»), потрібно аргументувати свою позицію, вказати на сильні сторони і недоліки, намітити перспективи розвитку. Бажано почати оцінку з того, що співробітнику вдалося зробити, і лише потім перейти до аналізу невдач. Важливо визначити причини помилок, намітити нові цілі та завдання.

Помилкою є орієнтація керівника тільки на осуд, так само як і тільки на позитивну оцінку. У першому випадку типова помилка керівника полягає в тому, що вся увага приділяється роботі, яка не виконана, не вийшла, зроблена неправильно.

Коли керівник помічає в першу чергу промахи і недоліки в діяльності співробітників, залишаючи без уваги позитивні результати, це може привести до зниження самооцінки підлеглого, переживання ним почуття некомпетентності і, в кінцевому рахунку, до зниження його активності.

Такий підхід сприяє великій кількості конфліктів. Важливо акцентувати увагу не на промахах співробітника, а на способах оптимізації його діяльності (як і що йому необхідно виконати, доопрацювати, змінити).

Орієнтація керівника виключно на заохочення і позитивну оцінку позбавляє останню її стимулюючого потенціалу, викликає у співробітників байдужість до оцінки і, як наслідок, призводить до зниження продуктивності або якості роботи. Найбільш ефективний збалансований варіант оціночної діяльності передбачає винесення і позитивних, і негативних відгуків.

Оцінюючи співробітника, слід задати собі питання: «Помічаю я головне в людині або звертаю увагу на другорядне? Якби на місці цього співробітника був інший, була б його діяльність оцінена так само? Оперую я фактами або оцінка носить емоційний, інтуїтивний характер?».

У процесі оцінки важливо уникати спокуси самоствердитися за рахунок критики і приниження співробітника. Якщо у керівника виникає подібне бажання, то воно є проявом його власних психологічних проблем і протиріч.

Слід утримуватися від категоричних і поспішних висновків. Нерідко результати діяльності носять відстрочений характер і стають помітні лише через деякий час.

Необхідно підкреслити, що керівництво закладів охорони здоров'я різних сфер

та форм власності по-різному реалізують підходи до формування мотиваційної політики, проте нерідко мають не в повній мірі розвинену та результативну систему оцінки персоналу. Мотивування трудової діяльності не може бути досить дієвим без застосовування методики оцінки персоналу та застосовування її об'єктивних наслідків у подальшому.

Отже, на практиці потрібно визначити на що цілеспрямована періодична оцінка роботи персоналу – як кожного конкретного співробітника, так і всього закладу охорони здоров'я в цілому. Потрібно звернути особливу увагу на те, що оцінка реалізації служить формуванню позитивних взаємовідносин між співробітниками, відчуття юридичної відповідальності за колективні та індивідуальні успіхи у трудовій діяльності і сприяє на практиці зміцненню позитивного іміджу, що вона є фундаментом для формулювання професійного рівня працівників закладу охорони здоров'я, розмірів індивідуальних винагород, а також для формування індивідуальних програм розвитку та планів професійного зростання. Оцінка персоналу має розповсюджуватися на всіх працівників [11, С. 391; 12].

Не доцільно на практиці використовувати оцінювання персоналу по відношенню до працівників, що прийняті на тимчасовій основі (на строк менше на півроку). Головні принципи мають встановлювати періодичність проведення даної оцінки (раз на рік, щоквартально) та професійні групи, в яких реалізується періодична оцінка, як зокрема: лікарі; середній медичний персонал; молодший медичний персонал; офісний персонал (бухгалтери, водії, економісти, секретарі).

Цікавим є той факт, що основна мета оцінки персоналу – це індивідуальна оцінка функціонування співробітника закладу охорони здоров'я, свого роду зворотний зв'язок з боку керівника з приводу виконуваної співробітником роботи.

Ключовим завданням зустрічі керівників та підлеглих є вираження відмінностей в баченні і оцінці здобутків попереднього періоду і постановки та погоджування спільних цілей на планований період.

Окрім цього, періодична оцінка персоналу може переслідувати такі головні цілі і вирішувати наступні завдання:

1. Надання будь-якому співробітникові можливості оцінити свою діяльність і знайти подальші перспективи свого подальшого розвитку в закладі охорони здоров'я.
2. Визначення індивідуальних мотивів співробітників з головною ціллю наступного їх застосовування в системі мотивації.
3. Формулювання потенціалу співробітника для здійснення інших, більш складних завдань або функцій з суміжних професійних областей.
4. Визначення тренінгової закономірності для співробітників і постановка проблемних завдань для наступного розроблювання відповідних тематичних тренінгів.
5. Здобуття уявлення про те, що самі співробітники можуть зробити для подальшого розвитку.
6. Формування кадрового резерву закладів охорони здоров'я.
7. Розвиток підлеглих осіб за допомогою надання конструктивних зворотних зв'язків.
8. Прояснення взаємних очікувань керівників та підлеглих один від одного – побудова результативних взаємовідносин [8, С.43].

На практиці потрібно сформулювати: хто і в якому порядку має проводити оцінку співробітників (зокрема, шляхом проведення інтерв'ю/бесіди безпосередніх керівників з підлеглими особами); ким і коли реалізується заповнення відповідних форм; чи є необхідність погоджувати співробітникам та керівникам нові цілі,

передбачувані наслідки та план розвитку співробітників на подальшому етапі; сформулювати закономірність; чітко установити закономірність присутності на оціночній формі підпису співробітника, безпосередніх керівників та вищестоящих керівників; що має учинити працівник у випадках, коли в нього існують коментарі до оцінки, виконаної його безпосереднім керівником (апеляція); спрогнозувати реальну можливість проведення повторної оцінки у присутності експертної комісії; сформулювати, що всі анкети та форми носять лише конфіденційний характер; встановити, в кого мають зберігатися наслідки проведеної оцінки.

У зв'язку з цим розроблювання та застосовування на практиці аргументованої, результативної системи оцінки персоналу та використання її наслідків у процесі мотивування та управління персоналом сприятиме на практиці підвищенню продуктивності праці.

Насамперед коли мова йде про заклади охорони здоров'я, то застосовування механізмів оцінки персоналу в мотиваційному процесі виступає одним з чинників підвищення якості наданих медичних послуг.

Необхідно відмітити, що ідеальних методик оцінки персоналу на сьогоднішній день не існує. Кожен заклад охорони здоров'я має самостійним чином описати власну методику оцінки персоналу при урахуванні особливостей організації діяльності, що сформована у кадровій політиці. Побудова раціонального механізму мотивації дає реальну можливість виробити результативну політику в сфері праці і соціально-трудових взаємовідносин в галузі охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». № 7 (39). С. 59-66.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. (2021). Управління організацією: навчальний посібник. К.: ФОРМ-Видання. 464 с.
3. Бережний В.О. (2013). Сучасні концепції публічного управління. Актуальні проблеми державного управління. № 2. С. 31-38.
4. Должанский І.З., Загорна Т.О. (2006). Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. С. 384.
5. Жуков Г.М., Ринда Ф.П. (2002). Практичні та теоретичні аспекти управління здоров'ям населення. Охорона здоров'я України. № 1. С. 32-35.
6. Кубіцький С.О. (2016). Соціальні послуги вразливим категоріям населення: теорія, практика, інновації: монографія. К.: Видавництво «Міленіум». 484 с.
7. Кубіцький С.О. (1999). Оцінка ефективності вищого навчального закладу. Журнал «Нова педагогічна думка», Вип. 2 (18). С. 88-92.
8. Москаленко В.Ф. (2002). Підсумки законодавчої діяльності у галузі охорони здоров'я України. Український медичний часопис. № 4. С. 39-45.
9. Новікова М.М., Мажник Л.О. (2012). Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харків: ХНАМГ, 15 с.
10. Післядипломна освіта в умовах євроінтеграції: сутність, зміст, технології, готовність до змін: навчально-методичний посібник / Пуховська Л.П., Артющина М.В., Базелюк В.Г., Лушин П.В., Снісаренко О.С., Сніцар Л.П., Солодков В.Т. / за наук. ред. Л.П. Пуховської. К.: Педагогічна думка, 2023. 122 с.
11. Третяк О.П. (2014). Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. № 24(4). С. 389-396.
12. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. The concept of pedagogical interaction in the context of professional training of future social workers. Pedagogical and psychological science and education: transformation and development vectors: Collective monograph. Vol. 2. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2021. P. 41-60.