

DOI 10.11603/1681-2786.2024.1.14627
УДК 614.2-051:331.546

Л. В. ТРУЩЕНКОВА, Н. О. ТЕРЕНДА, В. В. ВАХНОВСЬКИЙ, Ю. М. ПЕТРАШИК

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА МЕНЕДЖЕРІВ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України,
м. Тернопіль, Україна

Мета: проаналізувати методологічні особливості оцінки компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я.

Матеріали і методи. У дослідженні проаналізовано методи оцінки працівників для визначення оптимального набору рівня компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я. Використано методи порівняльного аналізу. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів: порівняльний та статистичний аналіз, метод логічного узагальнення – при дослідженні існуючих підходів до суті компетентностей.

Результати. У результаті дослідження запропоновано етапи розробки системи оцінки компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я, а саме: визначення критеріїв оцінки, організаційно-технічне забезпечення, документальне оформлення та моніторинг.

Висновки. На етапі визначення критеріїв оцінки важливо, щоб для кожної посади була розроблена модель компетентностей. Другий етап «Організаційно-технічне забезпечення» передбачає використання в процесі оцінки комплексного підходу до використання ефективного інструментарію й дієвих мотиваційних методів та зворотного зв'язку на всіх управлінських рівнях. Етап документального оформлення – це розробка відділом персоналу необхідних документів (положень, інструкцій, форм для оцінки тощо), які регламентують роботу системи оцінки. Моніторинг системи оцінки дає змогу розробити та реалізувати превентивні заходи щодо запобігання суб'єктивності оцінки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: громадське здоров'я; компетентності; менеджер системи охорони здоров'я.

Сучасні умови прискореного технологічного оновлення закладів громадського здоров'я, закладів охорони здоров'я та часті зміни у зовнішньому середовищі висувають підвищені вимоги до керівників щодо професійно-кваліфікаційного рівня їхнього персоналу. Оскільки для ефективного виконання своїх професійних обов'язків персонал повинен володіти певними особистісними та професійними якостями, а також потенційними компетенціями, необхідно розробити ефективну систему оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу.

Мета роботи: проаналізувати методологічні особливості оцінки компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я.

Матеріали і методи. У дослідженні проаналізовано методи оцінки працівників для визначення оптимального набору рівня компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я. Використано методи порівняльного аналізу.

Результати дослідження та їх обговорення. Діяльність менеджерів в організаціях охорони здоров'я та закладах громадського здоров'я оцінюється за результатами досягнення цільових показників, де компетентність менеджерів є домінуючим фактором успішного виконання поставлених перед ними завдань. Однак результат оцінювання може бути позитивним лише за умови обґрунтованого визначення його цілей та обґрунтованого формування інструментарію оцінювання.

Слід зазначити, що кожна група методів оцінювання спрямована на виконання певного завдання і має свої переваги та обмеження. Тому на практиці методи оцінювання використовуються не в чистому вигляді, а в поєднанні один з одним. Інтеграція різних підходів до оцінювання може посилити позитивні аспекти та компенсувати негативні.

Особливо ефективним на практиці є поєднання підходів до оцінювання, орієнтованого на результати, та компетентнісного підходу. Інтеграція цих двох підходів дозволяє виміряти ступінь досяг-

нення менеджером поставлених цілей, одночасно гарантуючи розвиток менеджера. Три підходи можуть розглядатися в трьох різних аспектах: минулому (в цьому випадку минула діяльність менеджера розглядається як джерело інформації про досягнуті результати), теперішньому (який визначає рівень розвитку навичок і компетенцій менеджера) і майбутньому (який визначає довгострокові цілі діяльності та розвитку менеджера).

Оцінку компетентностей застосовують для реалізації таких завдань, як:

- визначення потреби в розвитку і навчанні керівників (розвиток професійних компетенцій вимагає досить тривалого періоду – 12 місяців і більше);

- мотивація керівників;

- визначення відповідності керівника посаді (займаної або вакантної, якщо планується просування).

Досліджуючи процес оцінки компетентностей, варто зазначити, що ключовим для всієї системи управління професійними компетенціями є:

- визначення відхилень існуючого рівня професійних компетенцій від встановленого стандарту;

- з'ясування причин систематичної невідповідності результативності менеджера встановленим нормативам;

- оцінка ступеня готовності кандидатів до виконання трудових обов'язків.

Оцінюючи професійну компетентність, слід розуміти, що пріоритет слід надавати демонстрації здатності виконувати професійні завдання, а не оцінювати окремі елементи компетентності. Найкраще розробляти завдання для оцінювання з використанням кейсів, які моделюють реальні професійні ситуації. Крім того, остаточний висновок оцінювання дає відповідь на питання, чи є визначений рівень компетентності керівника достатнім для виконання професійних завдань. Якщо компетенції керівника не відповідають встановленим стандартам, необхідно розробити систему розвитку, яка забезпечить набуття оптимального набору компетенцій [1, 5].

Оцінка працівників, віднесена науковцями до одного з «найважливіших напрямів управління персоналом» організацій (установ, підприємств), у сучасній теорії та практиці економічного аналізу здійснюється із застосуванням різних методів, серед яких заслуговують на увагу:

1. Рейтинговий метод.
2. Метод порівнянь.
3. Метод критичних ситуацій.
4. Метод «Есе».
5. Методи, засновані на психологічних тестах.
6. Метод «Оцінка 360°».
7. Метод «Assessment Centre».
8. Метод «Hay Group».
9. Метод «Performance Management».

Перші п'ять із дев'яти названих методів належать до традиційних, останні три – до відносно нових для вітчизняної практики управління людськими ресурсами. Застосування останніх зумовлене притаманними їм особливостями.

Метод «Оцінка 360°» передбачає всебічну оцінку працівника як керівником, так і колективом, в якому здійснюється трудова діяльність, а також колегами та клієнтами [2].

Для оцінки компетентності, потенціалу й особистісних якостей управлінців на даний час найчастіше використовують підхід «Assessment Center», або центр оцінки. Це стандартизована технологія, призначена для комплексної оцінки персоналу відповідно до визначених критеріїв. Отримані за її допомогою дані про особистісний, управлінський та професійний потенціал менеджерів допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення.

При якісному проведенні оцінки за допомогою методу «Assessment Center» можна отримати відповіді на такі запитання [2, 4]:

- наскільки управлінець підготовлений до виконання важливих управлінських завдань;

- кого з управлінців доцільно направити на навчання;

- які особливості взаємодії в колективі й наскільки злагоджено працює команда в даному складі;

- хто з менеджерів середньої ланки володіє необхідним потенціалом, щоб стати керівником вищої ланки.

Підхід до оцінки діяльності працівників «Hay Group», який розробив у 40-х роках ХХ ст. американський консультант Едвард Хей, ґрунтується на системі оцінки посад. При цьому враховують особливості організації, цілі та фактори, які впливають на її функціонування.

Для оцінки посади найчастіше використовують три фактори:

1. Відповідальність: чи усвідомлює працівник важливість поставлених завдань.

2. Рівень знань: чи володіє працівник набором компетенцій, необхідних для правильного виконання роботи.

3. Ініціативність: прояв ініціативи щодо оптимізації та комерціалізації робочих процесів.

Для кожного елемента існує кілька рівнів вимог до працівників на оцінюваній посаді.

Новітній метод «Performance Management» (у перекладі з англ. «менеджмент виконання») – це концепція управління підвищенням результативності діяльності працівників підприємств (установ, організацій). Складається з трьох взаємопов'язаних елементів – вимірювання, зворотного зв'язку та мотивації [2, 3]. Метод оцінки «Performance Management» дає змогу:

1. Використовувати превентивні заходи з метою уникнення негативних ситуацій.

2. Підвищити дієвість управлінського моніторингу за роботою персоналу.

3. Гармонізувати цілі діяльності працівника зі стратегічною метою функціонування організації.

4. Забезпечити дієвий зворотний зв'язок між усіма рівнями управління.

5. Імплементувати ефективну систему мотивації персоналу.

Слід підкреслити, що особливе значення для ефективності роботи менеджера мають такі характеристики:

- добре розвинене стратегічне та аналітичне мислення;

- високий емоційний інтелект;

- вміння оцінювати ризики;

- тип мотивації (прагнення до успіху);

- комунікативні навички.

На даний час науковці розробили різні підходи до оцінки компетентності працівників. На наш погляд, цей процес може складатись із чотирьох етапів (рис. 1).

На етапі визначення критеріїв оцінки важливо, щоб для кожної посади була розроблена модель компетентностей. При цьому кожну компетенцію оцінюють згідно з набором поведінкових індикаторів, які групують у блоки. Рівень розвитку

компетенції (наприклад, «висока персональна самостійність і відповідальність» для завідувача відділення лікарні) оцінюють за шкалою, як правило, п'ятибальною. Для того щоб оцінити, наскільки добре/погано це для конкретної посади, необхідно розробити корпоративні «критерії успішності».

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

Етап документального оформлення – це розробка відділом персоналу необхідних документів (положень, інструкцій, форм для оцінки тощо), які регламентують роботу системи оцінки. На даному етапі також здійснюється інформаційна підтримка процесу оцінки всередині організації.

Моніторинг системи оцінки дає змогу розробити та реалізувати превентивні заходи щодо запобігання суб'єктивності оцінки. Це один із найважливіших етапів, оскільки дає змогу своєчасно здійснити контроль над системою оцінки, проаналізувати стандарти та вимоги, яких повинні дотримуватися працівники під час виконання поставлених завдань.

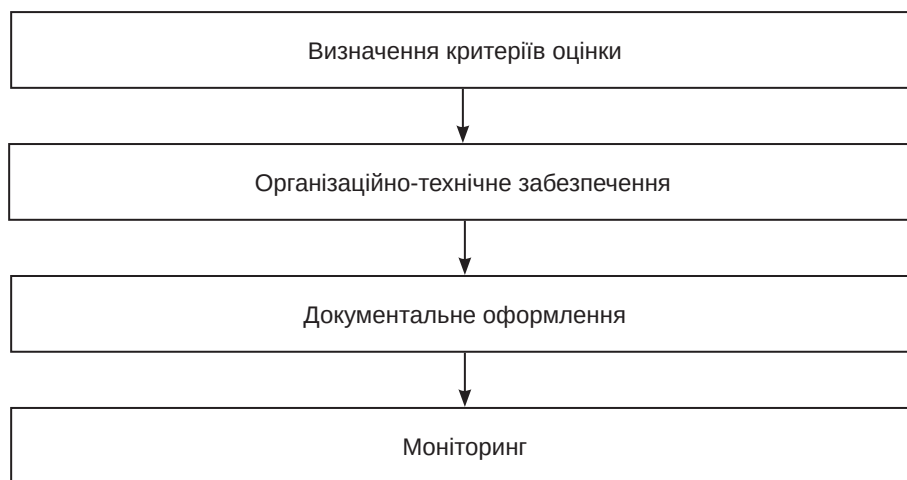


Рис. 1. Етапи розробки системи оцінки компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я.

Висновки

Очевидно, не існує єдиної «типової» моделі управління, оскільки умови його успішності в конкретній організації залежать від багатьох чинників – оргструктури, сфери діяльності, функціональних обов'язків, особливостей корпоративної культури тощо.

Для того щоб розробити профіль посади або модель компетентностей, слід передусім виділити і точно описати кожну з професійних компетенцій,

які потрібні для ефективної діяльності. Компетенції і поведінкові індикатори повинні визначатися чітко та лаконічно; індикатори повинні бути засновані на поведінкових проявах. Крім того, модель компетентностей повинна бути проста у використанні.

Перспективи подальших досліджень полягають у подальшій розробці профілей посад та оптимізації моделі компетентностей фахівців громадського здоров'я та менеджерів у системі охорони здоров'я.

Список літератури

1. Аналіз кадрового забезпечення та принципів підготовки фахівців для служби громадського здоров'я в Україні / Т. С. Грузьєва, Л. І. Галієнко, О. Я. Антонюк, С. В. Власенко // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2017. – № 1 (71). – С. 29–38.
2. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : монографія / В. Я. Брич. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 192 с.
3. Addressing the Leadership Gap In Healthcare. Center for Creative Leadership / T. E. Patterson, H. Champion, H. Browning [et al.]. – 2011. – Access mode : <http://insights.ccl.org/wpcontent/uploads/2015/04/addressingLeadershipGapHealthcare.pdf>.
4. Impact of organization leadership on physician burnout and satisfaction / T. D. Shanafelt, G. Gorringer, R. Menaker [et al.] // Mayo Clinic Proceedings. – 2015. – Vol. 90 (4). – P. 432–440.
5. Sarto F. Clinical leadership and hospital performance: Assessing the evidence base / F. Sarto, G. Veronesi // BMC Health Services Research. – 2016. – Vol. 16 (2). – P. 85–97.

References

1. Hruzyeva, T.S., Haliyenko, L.I., Antonyuk, O.Ya., & Vlasenko, S.V. (2017). Analiz kadrovoho zabezpechennya ta pryntsyviv pidhotovky fakhivtsiv dlya sluzhby hromadskoho zdorovya v Ukrayini [Analysis of human resources and principles of training specialists for public health services in Ukraine]. *Visnyk sotsialnoyi hihiyeny ta orhanizatsiyi okhorony zdorovya Ukrayiny – Bulletin of social hygiene and healthcare organizations of Ukraine*, 1(71), 29-38 [in Ukrainian].
2. Brych, V.Ya. (2018). *Kompetentnist menedzheriv v systemi okhorony zdorovya [Competence of managers in the health care system]*. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
3. Patterson, T.E., Champion, H., Browning, H., Torain, D., Harrison, C., Gurvis, J., ... Campbell, M. (2011). Addressing the Leadership Gap In Healthcare. Center for Creative Leadership. Retrieved from: <http://insights.ccl.org/wpcontent/uploads/2015/04/addressingLeadershipGapHealthcare.pdf>.
4. Shanafelt, T.D., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K.A., Reeves, D., Buskirk, S.J., ... Swensen S.J. (2015). Impact of organization leadership on physician burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(4), 432-440.
5. Sarto, F., & Veronesi, G. (2016). Clinical leadership and hospital performance: Assessing the evidence base. *BMC Health Services Research*, 16(2), 85-97.

METHODOLOGICAL FEATURES OF COMPETENCE ASSESSMENT OF PUBLIC HEALTH SPECIALISTS AND MANAGERS IN THE HEALTH CARE SYSTEM

L. V. Trushchenkova, N. O. Terenda, V. V. Vakhnovsky, Yu. M. Petrashyk
I. Horbachevsky Ternopil National Medical University, Ternopil, Ukraine

Purpose: to analyze the methodological features of assessing the competencies of public health specialists and managers in the health care system

Materials and Methods. The study analyzed the methods of evaluating employees to determine the optimal set of competencies of public health specialists and managers in the health care system. The methods of comparative analysis are used. In the process of research, general scientific and special methods of knowledge of economic phenomena and processes were applied: comparative and statistical analysis, the method of logical generalization - in the study of existing approaches to the essence of competences.

Results. As a result of the study, the stages of developing a system for assessing the competencies of public health specialists and managers in the health care system are proposed, namely, the definition of assessment criteria, organizational and technical support, documentation and monitoring.

Conclusions. At the stage of determining the evaluation criteria, it is important that a competency model is developed for each position. The second stage "Organizational and technical support" involves the use of an integrated approach to the use of effective tools and effective motivational methods and feedback at all management levels in the evaluation process. The documentation stage is the development by the personnel department of the necessary documents (regulations, instructions, evaluation forms, etc.) that regulate the evaluation system. Monitoring of the assessment system enables the development and implementation of preventive measures to prevent assessment subjectivity.

KEY WORDS: **public health; competences; health care system manager.**

Рукопис надійшов до редакції 06.03.2024.

Відомості про авторів:

Трущенко Людмила Вікторівна – кандидатка медичних наук, доцентка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського МОЗ України.

Теренда Наталія Олександрівна – докторка медичних наук, професорка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського МОЗ України.

Вахновський Віталій Володимирович – здобувач вищої освіти 2 року навчання за спеціальністю 229 «Громадське здоров'я» медичного факультету Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського МОЗ України.

Петрашик Юрій Миколайович – кандидат філологічних наук, доцент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського МОЗ України.