

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему «Оцінка ефективності роботи персоналу закладу охорони здоров'я:  
розвиток компетенцій працівників в умовах сучасних змін»

Студента групи 13401БМН,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я»

Крістіна САПОНЕНКО

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Іван ВИШНИВЕЦЬКИЙ,  
к.мед.н., доцент

Гарант освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,  
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,  
д.мед.н., професор

Київ - 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**  
**ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Освітній рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту  
охорони здоров'я

\_\_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

САПОНЕНКО Крістіна Максимівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи** «Оцінка ефективності роботи персоналу закладу охорони здоров'я: розвиток компетенцій працівників в умовах сучасних змін»

керівник роботи Іван ВИШНИВЕЦЬКИЙ, к.м.н., доцент

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "21" червня 2024 р. № 791

2. **Строк подання студентом роботи** 13.12.2024

3. **Вихідні дані до роботи** нормативно-правова база; теоретичні джерела; результати опитування керівного складу закладу охорони здоров'я; дані, що були отримані під час проходження переддипломної практики

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи: удосконалити методику оцінювання діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів.

Об'єкт дослідження: система управління ефективністю роботи персоналу військово-медичних закладів в контексті розвитку професійних компетенцій військовослужбовців.

Предмет дослідження: процеси, підходи, методи та інструменти оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів.

5. **Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу**

табл. 9, рис. 16

6. Дата видачі завдання "02" вересня 2024 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	червень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	листопад 2024 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ Крістіна САПОНЕНКО  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Іван ВИШНИВЕЦЬКИЙ  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено процес оцінювання ефективності роботи персоналу військово-медичних закладів в умовах сучасних викликів. На основі аналізу теоретичних джерел і нормативно-правових актів визначено основні проблеми існуючих підходів до оцінювання ефективності. Проведено опитування керівників військово-медичних закладів, що дозволило зібрати дані про практичний стан оцінювання персоналу та сформулювати рекомендації для його вдосконалення.

У роботі запропоновано адаптовану методику оцінювання на основі інтеграції елементів OKR (Objectives and Key Results) і Performance Review. Запропоновано алгоритм проведення оцінювання ефективності діяльності персоналу, концепцію визначення ключових критеріїв ефективності на основі «дерева цілей» та матриці внутрішнього та зовнішнього клієнта, а також розроблено рекомендації щодо цифровізації процесу оцінювання через інформаційно-комунікаційну систему «Армія+». Отримані результати можуть бути впроваджені в практику управління персоналом військово-медичних закладів для підвищення продуктивності роботи, розвитку компетенцій працівників і покращення якості медичних послуг.

Ключові слова: оцінювання ефективності, розвиток компетенцій, військово-медичний заклад, OKR, Performance Review, цифровізація.

## ANNOTATION

The qualification paper explores the process of evaluating the performance efficiency of personnel in military medical facilities under contemporary challenges. Based on the analysis of theoretical sources and regulatory legal acts, the main issues of existing approaches to performance evaluation were identified. A survey of managers of military medical institutions was conducted, allowing for the collection of data on the practical state of personnel evaluation and the formation of recommendations for its improvement.

The study proposes an adapted evaluation methodology based on the integration of OKR (Objectives and Key Results) and Performance Review elements. It introduces an algorithm for conducting performance evaluations, a concept for defining key efficiency criteria based on a "goal tree" and a matrix of internal and external clients, as well as recommendations for digitalizing the evaluation process through the information and communication system "Army+". The obtained results can be implemented in the personnel management practices of military medical institutions to enhance work productivity, develop staff competencies, and improve the quality of medical services.

Keywords: performance evaluation, competency development, military medical institution, OKR, Performance Review, digitalization.

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>7</b>
<b>Розділ 1. Теоретико-методологічні засади оцінювання діяльності військових медиків.....</b>	<b>10</b>
1.1. Суть та цілі оцінювання ефективності діяльності співробітників.....	10
1.2. Методи оцінювання ефективності діяльності співробітників.....	12
Висновки до розділу 1 .....	<b>28</b>
<b>Розділ 2. Аналіз сучасних вимог до оцінювання діяльності військовослужбовців, які служать на посадах медичної служби.....</b>	<b>30</b>
2.1. Збір та аналіз зворотного зв'язку військово-медичних керівників військових закладів охорони здоров'я.....	30
2.2. Порівняння параметрів існуючих методів оцінювання та потреби військово-медичного закладу.....	34
2.3. Визначення критеріїв оцінювання діяльності військових медиків.....	36
Висновки до розділу 2.....	<b>42</b>
<b>Розділ 3. Пропозиції змін до процесу оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів.....</b>	<b>43</b>
3.1. Засоби проведення оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичного закладу.....	43
3.2. Алгоритм проведення оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичного закладу.....	45
Висновки до розділу 3.....	47
Висновки.....	49
Список використаних джерел.....	51
Додатки.....	55

## ВСТУП

**Актуальність.** В умовах воєнного стану в Україні особливої актуальності набувають питання безпеки та оборони держави. Ця кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління людськими ресурсами у сфері військової медицини. Актуальність теми зумовлена тим, що серед основних демотиваційних чинників для військовозобов'язаних громадян України є непевність щодо призначення на посаду відповідно до фаху та справедливих умов служби.

Серед ключових проблем, що висвітлюються у засобах масової інформації, варто виділити: призначення на посади без урахування фахової підготовки, недостатню адаптацію новопризначених військовослужбовців та неефективну комунікацію між керівниками та підлеглими. Ці проблеми суттєво впливають на військову медицину, де якість надання медичної допомоги та реабілітації поранених військовослужбовців безпосередньо пов'язана зі збереженням людського потенціалу, необхідного для захисту України.

У галузі військової медицини впровадження системи оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців може стати інструментом вирішення зазначених проблем через: покращення комунікації між керівниками та підлеглими, своєчасне виявлення потреб персоналу, підвищення мотивації та обґрунтування кадрових рішень.

Чинна система оцінювання, визначена наказом Міністра оборони України «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» від 10.04.2009 № 170 (зі змінами) потребує вдосконалення. В умовах особливого періоду наявна процедура виявилася складною для практичного застосування через надмірну бюрократизацію та суб'єктивність оцінювання. Як наслідок, оцінювання або не проводиться взагалі, або здійснюється формально.

**Мета дослідження:** удосконалити методику оцінювання діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів.

**Завдання дослідження:**

- розглянути поняття «оцінювання ефективності» та визначити цілі його проведення;
- розглянути існуючі методи оцінювання ефективності діяльності працівників, в тому числі які застосовуються в закладах охорони здоров'я та сучасний стан процесу оцінювання діяльності військовослужбовців у військових закладах охорони здоров'я;
- оцінити можливості проведення оцінювання діяльності військовослужбовців, шляхом зворотного зв'язку серед керівників військово-медичних закладів;
- визначити найбільш релевантний метод оцінювання для військового закладу охорони здоров'я;
- визначити спосіб досягнення ефективного розвитку компетенцій військових медиків;
- розробити пропозиції до змісту модулю «Оцінювання» в застосунку «Армія+», що може бути використаним в процесі оцінювання службової діяльності військових медиків, та алгоритму проведення оцінювання.

**Об'єкт дослідження:** система управління ефективністю роботи персоналу військово-медичних закладів в контексті розвитку професійних компетенцій військовослужбовців.

**Предмет дослідження:** процеси, підходи, методи та інструменти оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів.

**Методи дослідження:** у дослідженні використано комплекс взаємодоповнюючих методів:



- теоретичні: аналіз, синтез та узагальнення наукової літератури нормативно-правових актів та методичних матеріалів з питань оцінювання ефективності роботи персоналу;

- емпіричні: анкетування керівників відділень військово-медичних закладів для збору інформації щодо практичного досвіду оцінювання ефективності діяльності військових медиків, а також параметрів процесу, яким повинне відповідати належне оцінювання з огляду на досвід військово-медичних керівників, та спостереження за організаційними процесами у військово-медичному закладі;

- статистичні: визначення оптимального методу оцінювання за допомогою проведення порівняння через використання методу експертних оцінок та графічне представлення результатів дослідження для візуалізації тенденцій;

- практичні: розробка рекомендацій для вдосконалення процесів оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів та забезпечення розвитку компетенцій.

**Наукова новизна.** Розроблено модель оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів, яка поєднує традиційні методи з новітніми інструментами оцінювання та розвитку професійних компетенцій військових медиків.

**Апробація результатів дослідження:** результати роботи апробовані на студентській науково-практичній конференції за участю магістрів 1-2 років навчання кафедри менеджменту охорони здоров'я «Актуальні проблеми менеджменту: пошуки, інновації, перспективи розвитку» (13 грудня 2024 року) та опубліковані тези «Оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів», Київ, 2024.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВИХ МЕДИКІВ

### 1.1. Суть та цілі оцінювання ефективності діяльності співробітників

Теоретичний аналіз поняття «ефективність» у дослідженнях Е. Фрагулі та І. Іліа (Університет Данді) виявляє його тісний зв'язок з трьома ключовими компонентами: якістю роботи, оптимізацією часу та раціональним використанням ресурсів [9]. Ефективність діяльності співробітників організації визначається їхньою здатністю досягати високоякісних результатів при оптимальному використанні часових та матеріальних ресурсів. Тож в управлінні закладом охорони здоров'я та персоналом важливою складовою є оцінювання ефективності діяльності персоналу.

Система оцінювання ефективності діяльності персоналу спрямована на досягнення таких стратегічних цілей:

- Надання та отримання зворотного зв'язку [10]. Практика показує, що комунікація між керівниками та підлеглими часто обмежується короткими ситуативними взаємодіями, тоді як системні індивідуальні бесіди проводяться недостатньо, що обмежує інформованість керівника та підлеглого, спонукає колектив до пліткувань та розбурхування внутрішнього незадоволення умовами роботи. Відсутність вчасного зворотного зв'язку, особливо в період адаптації співробітника, викликає ризик пропустити бажання звільнитись чи навпаки пропустити невідповідність співробітника посаді. Якщо в ході оцінювання відбувається бесіда 1-на-1, воно може стати нагодою обміняти інформацією, домовитись про подальші плани і побажання, виявити проблемні моменти та спланувати шляхи покращення. Відкритість до комунікації керівника є мотивуючим елементом та фактором, що сприяє довірі.

Дослідження аналітичної компанії Gallup в США показали, що у випадках, коли керівники не надавали зворотній зв'язок, або надавали його дуже рідко, 98% таких підлеглих виявились не залученими в роботу [11]. Тому рекомендовано регулярно проводити бесіди 1-на-1, що по суті є звичайною зустріччю керівника з підлеглим, водночас яка дозволяє зосередитись на потребах та проблемах співробітника, мотивувати та залучити [12].

- **Визначення потреб персоналу.** Шляхом оцінювання можна виявити потреби різного рівня. За результатами оцінювання можна визначити чи достатньо надається інформації, чи доступна та ефективна внутрішня комунікація, чи необхідні внутрішні навчання і за якими напрямками, та чи необхідно направити фахівців на підвищення кваліфікації, аби покращити якість та результативність роботи. Визначення потреб у навчанні дає початок розвитку необхідних на посаді компетентностей.

- **Прийняття кадрових рішень.** Найочевидніше, що дозволяє здійснювати оцінювання – це прийняття рішень щодо просування співробітників по посадах, необхідність у відкритті додаткових вакансій, або ж припинення співпраці. Оскільки кожна кадрова зміна несе за собою значні витрати, рішення повинні бути обґрунтованими. Оцінювання дозволяє прийняти рішення відповідно до визначених заздалегідь критеріїв.

- **Матеріальна мотивація.** Оцінювання може бути використаним з метою преміювання або встановлення оплати праці відповідно до обсягів та/або результатів виконаної роботи. Це можуть бути підвищуючі та понижуючі коефіцієнти, відсотки від посадового окладу тощо. Враховуючи, що для співробітника заробітна плата є одним з основних мотивуючих факторів, для переважної більшості колег така система оплати праці може стати елементом стимуляції для підвищення ефективності.

## 1.2. Методи оцінювання ефективності діяльності співробітників

Станом на зараз існує численна кількість методів оцінювання. Тому перед управлінцем стоїть складний вибір щодо методики, яку він чи вона в змозі застосувати.

В літературі, за навчальними програмами та нормативно-правовими актами рекомендують наступні методики оцінювання:

- OKR (система цілей та ключових результатів);
- Performance review (оцінювання продуктивності);
- Ассесмент центр, або центр оцінювання;
- Шкала оцінювання з прив'язкою до поведінки (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS);
- Сітка з 9-ти комірок (Nine-Box Grid);
- Для військовослужбовців – щорічне оцінювання з використанням оцінної картки військовослужбовця відповідно до юстованого Наказу Міністра оборони України «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» від 10.04.2009 № 170.

**OKR (Objectives and Key Results)** – це методика, яка передбачає встановлення цілей та визначення ключових результатів, які є складовими досягнення перших [13]. На сьогодні це найбільш популярна методика, адже використовується не тільки як спосіб нематеріальної мотивації, а й матеріальної. Управлінці переводять рівні досягнення результатів у коефіцієнти, за якими встановлюють додаткові бонуси. Для впровадження такої системи вже розроблена численна кількість автоматизованих систем. В тому числі Higma, Peopleforce, Microsoft Viva Goals, Zoho Sprints тощо [13-16].

Передбачається, що для досягнення ключових результатів співробітник повинен виконати ряд ключових завдань, а ключові завдання можуть складатись з ряду ключових дій. В процесі накопичення кількості виконаних дій та завдань,

можна спостерігати динаміку досягнення результатів та приймати відповідні рішення у разі нерелевантно повільного руху.

Водночас цю систему часом використовують в поєднанні з ключовими показниками ефективності (KPI, Key Performance Indicators), які є відображенням не тільки якісних результатів, а й кількісних. Таким чином можна оцінити, чи дійсно була використана для досягнення результату оптимальна кількість часу та ресурсу.

Ключовий показник ефективності – це кількісний показник, що відображає реалізацію плану діяльності організації, а краще сказати індикатор якості та обсягу виконаної роботи співробітником. За допомогою KPI можна бачити, на скільки досягаються цілі організації. Ці індикатори також називають метриками, оскільки найчастіше вони є вимірюваними. Найкраще, коли KPI відповідають критеріям SMART, тобто є конкретними, досяжними, вимірюваними, актуальними та обмеженими в часі.

За допомогою KPI оцінювання є більш об'єктивним, особливо якщо цей процес автоматизований, тобто відбувається з використанням CRM-систем або HRM-систем. Використання KPI є чудовим способом мотивувати співробітників, оскільки може стати прозорою та зрозумілою кожному бонусною системою, в межах якої може відбуватись відповідна грошова компенсація [17].

Найбільшою популярністю таке оцінювання користується в приватних прибуткових компаніях, оскільки основною метою буде заробіток від продажів або надання послуг, відповідно і KPI будуть відображати кількість проданих одиниць товару чи кількість наданих послуг, час за який було опрацьовано замовлення та відсоткове відношення згод та відмов клієнтів.

**Performance review (оцінювання продуктивності).** Оцінювання та аудит є двома інструментами, що використовуються управлінцями для отримання впевненості у результативності діяльності команди [18]. У цій роботі розглянемо оцінювання продуктивності співробітників. Це процес оцінювання

співробітника в ході якого визначаються сильні та слабкі сторони, прогрес і області знань та навичок співробітника, які потребують уваги та розвитку [19]. Тобто ця методика безпосередньо про надання та отримання зворотного зв'язку.

Підвидів цього методу є безліч, і вибір залежить від того, що плануємо оцінювати і яка саме мета оцінювання. В практиці зустрічаються наступні performance review [19]:

- 1) Зворотній зв'язок щодо ефективності роботи:
  - щодо проходження випробувального терміну;
  - із залученням посередника у разі виникнення розбіжностей в поглядах керівника та підлеглого;
    - експертна оцінка, шляхом збору відгуків від колег, які працюють зі співробітником.
- 2) Оцінювання 90° («зверху вниз», тільки надання відгуку) або 180° (надання та отримання зворотного зв'язку):
  - оцінювання лідерських якостей керівника;
  - оцінювання компетенцій співробітника;
  - оцінювання досягнень на середину року.
- 3) Щоквартальні оцінювання ефективності:
  - відгук від клієнта;
  - оцінювання ефективності досягнення цілей;
  - оцінювання ефективності реалізації проектів.
- 4) Щорічні оцінювання ефективності:
  - оцінювання досягнення довгострокових цілей;
  - оцінювання ефективності кар'єрного зростання;
  - формування кадрового резерву.
- 5) Самоперевірка:
  - анкета для самоперевірки;
  - есе про продуктивність, досягнення та зони розвитку;

- оцінювання 360° (збір відгуків від інших підрозділів або співробітників, керівників, підлеглих (за наявності), інколи клієнтів та партнерів) [19].

Для будь-якого з цих видів оцінювання необхідно ґрунтовно підготуватись. Найкраще одразу зібрати всі необхідні дані, у тому числі показники продуктивності, 360-градусний зворотній зв'язок (якщо збирався), самооцінку тощо. Водночас «дорожньою картою» може стати документ, який в різних джерелах називають по-різному: «карта посади», «кваліфікаційна карта», або «паспорт посади». І методики створення такої карти також є різні:

1) Проведення аналізу та створення опису, шляхом спостереження та збору зворотного зв'язку від відповідних фахівців. Цей метод містить певний рівень суб'єктивності респондента;

2) Метод експертних оцінок – також містить суб'єктивну точку зору експерта. Водночас тут необхідний попередній аналіз посади та її опис. Після чого експерт висуває припущення щодо вимог до посади, а саме які необхідні знання, освіта, навички тощо;

3) Статистичний аналіз містить проведення спостереження за тим, з яким досвідом та біографією звертаються та призначаються кандидати. На основі цих відгуків складається середньостатистичний набір вимог [20].

4) Водночас найбільш точним методом, хоч і недостатньо вивченим, є розподіл зон відповідальності та створення матриці внутрішнього клієнта та підрядника [21]. Водночас, аби не забувати про зовнішнього клієнта доцільно додати до матриці і його, а в окремих випадках зовнішнього підрядника також.

Зона відповідальності в організації – це частина організаційної структури, в якій зосереджений конкретний напрямок робіт, які виконують фахівці цього профілю в межах компетенцій, з метою досягнення визначених стратегічних цілей.

Матриця внутрішнього та зовнішнього клієнта – це таблиця, в якій окреслені взаємозв’язки між підрозділами організації. У таблиці читаючи стовпці відносно першого рядка, бачимо замовлення клієнта, а читаючи рядки відносно першого стовпця – вид робіт, які необхідно виконати для клієнта.

	<b>Внутрішній підрядник</b>		
<b>Зовнішній клієнт</b>	1) Результат 1 2) Результат 2 ... n) Результат n	1) Результат 1 2) Результат 2 ... n) Результат n	1) Результат 1 2) Результат 2 ... n) Результат n
<b>Внутрішній клієнт</b>	1) Результат 1 2) Результат 2 ... n) Результат n	1) Результат 1 2) Результат 2 ... n) Результат n	1) Результат 1 2) Результат 2 ... n) Результат n
	1) Результат 1 2) Результат 2 ... n) Результат n	1) Результат 1 2) Результат 2 ... n) Результат n	1) Результат 1 2) Результат 2 ... n) Результат n

**Рис. 2.1. Матриця внутрішнього та зовнішнього клієнта**

Таким чином розуміючи хто для кого і що саме буде виконувати, можна визначити, які саме фахівці необхідні, і якими навичками та знаннями вони мають володіти (Рис 2.1).

Після створення матриці, для конкретної посади можна виписати очікувані результати, яких фахівець повинен досягати, та згрупувати їх за функціями. Анастасія Журавель у своєму курсі “HR-менеджер” рекомендує ці завдання вносити в карту посади (файл Excel), де в першій вкладці зазначаються функції та очікувані результати, тобто метрики що відображають рівень виконання функції (Рис. 2.2). Можна розподілити функції: на період випробувального терміну та постійні.

Аби співробітник був ефективним, він повинен бути компетентним у своєму професійному напрямку. Тому для кожної посади повинен бути



передбачений набір компетентностей, що означає властивості, якими володіє фахівець і які відображають відповідні до посади знання та навички [22].

№ з/п	Функції	Очікувані результати	Оцінка за ... (місяць, квартал, рік тощо) працівника	Оцінка за ... (місяць, квартал, рік тощо) керівника	План з покращення
1.	Функція 1	1) 2) 3)			
2.	Функція 2	...			
...	...	...			
n.	Функція n	...			

**Рис. 2.2. Перша вкладка «Завдання та ключові показники ефективності»**

Професійні компетентності – це фахові, набуті шляхом навчання знання та навички фахівця. Корпоративні компетентності – знання та навички, здобуті в організації, а саме історія закладу, правила внутрішнього розпорядку, організаційна структура, місія, цінності тощо. Особистісні – властивості, які притаманні людині як особистості (наприклад, вміння приймати рішення, рівень самоорганізації, вміння працювати в команді тощо) [23].

Таким чином в другій вкладці необхідно зазначити, якими саме знаннями та навичками необхідно володіти, аби мати можливість виконувати визначені завдання (Рис. 2.3.). А для того, щоб фахівець орієнтувався, з ким він найчастіше має контактувати і в процесі адаптації на новій посаді одразу познайомився з відповідними співробітниками, до файлу додають третю вкладку, де вказують внутрішніх клієнтів та підрядників.

Як згадувалось раніше, в рамках оцінювання ефективності надається та отримується зворотній зв'язок в процесі бесіди 1-на-1. Саме тому в карті передбачені стовпці «Оцінка працівника» та «Оцінка керівника», щоб кожен пояснив, як бачить ефективність роботи та компетентність оцінюваного.

№ з/п	Компетентності	Оцінка працівника	Оцінка керівника	План з покращення
Професійні				
1.				
...				
n.				
Корпоративні				
1.				
...				
n.				
Особистісні				
1.				
...				
n.				

**Рис. 2.3. Друга вкладка карти посади «Компетентності»**

У кожній вкладці є стовпчик з назвою «План з покращення». Це саме той результат наданого та отриманого зворотного зв'язку, що дозволяє запланувати дії щодо підвищення ефективності виконання завдань. Тут співробітник може пояснити, чого саме не вистачило для виконання завдання і отримати додаткову інформацію, рекомендації щодо способів виконання або направлення на підвищення кваліфікації за необхідним напрямком.

В першу чергу цей інструмент покликаний не так оцінити роботу, як прокомунікувати з підлеглим, а підлеглому з керівником. Карта посади стає планом бесіди 1-на-1, мотиваційним чинником та приводом не забути про надання та отримання зворотного зв'язку.

Є ще один спосіб визначити критерії, за якими буде оцінюватись співробітник – методика збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Інструмент розроблений Робертом Капланом і Девідом Нортонем у 1990-х роках. Він дозволяє визначити стратегічні цілі, пов'язати стратегію з повсякденними завданнями, розставити пріоритети проектів, надання послуг чи продажу товарів, а також виміряти процес досягнення стратегічних цілей.

Суть цього способу у тому, що після визначення цілей першого та другого рівня, формуються ключові показники продуктивності (KPI) за чотирма блоками:

- 1) Фінансові показники (або управлінські): огляд фінансових результатів або оцінювання ефективності використання ресурсів;
- 2) Задоволеність клієнтів: оцінювання рівня зацікавленості клієнтів;
- 3) Внутрішні процеси: оцінювання якості та ефективності роботи;
- 4) Навчання та розвиток: оцінювання прояву корпоративної культури, розвитку людського капіталу, інфраструктури та іншого, що може посприяти ефективності діяльності організації. Надалі ці KPI можуть бути використані для формування системи матеріальної мотивації [24].

**Ассесмент центр, або центр оцінювання.** Це досить точна методика, яка була розроблена ще в 1940-х роках для проведення добору офіцерів на посади до військ США [25]. Найбільшу цінність вона несе для випадків утворення нових структурних підрозділів, організацій, перевірки ефективності роботи співробітників, або ж у випадку реорганізації.

Можна сказати, що це великий проект, який складається з багатьох етапів, та в який залучається ряд фахівців: HR-менеджери, психологи, фахівці з галузі, ментори, тренери та аналітики. З одної сторони це процес оцінювання, та водночас центр оцінювання стає методикою командоутворення та злагодження.

В процес центру оцінювання входять наступні етапи:

- 1) Підготовчий етап: оцінювачі повинні підготувати матеріал (кваліфікаційні карти, вправи, опитувальники тощо) для проведення самого процесу оцінювання. Оцінювачами можуть бути керівники, психологи та HR-менеджери. Адміністратором ассесмент-центру проводиться тренінг для оцінювачів перед початком процесу оцінювання.

2) Проведення симуляційних вправ: адміністратор проводить інструктаж щодо визначених завдань. Ті, кого оцінюють, об'єднуються в групи та виконують по-черзі різні вправи:

- групова дискусія;
- розбирають кейс щодо проблеми, яка виникла в організації;
- рольова гра, де відбувається сесія з проблемним співробітником;
- готується презентація щодо плану з покращення;
- опрацювання матеріалів, які накопичились у різних скриньках (електронна пошта, месенджери, голосова пошта тощо).

Протягом всього часу виконання вправ за учасниками спостерігають оцінювачі. Після кожної вправи учасники надають звіт, який потім зводить адміністратор. Кожна група, повинна виконати всі вправи, тому відбувається ротація команд.

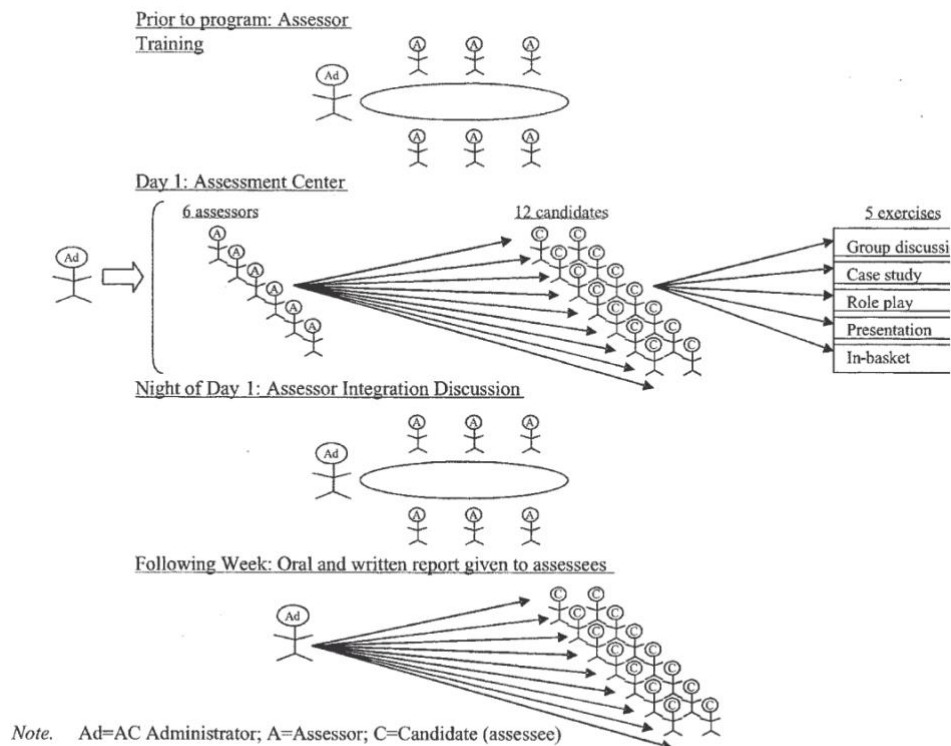


FIG. 1.1. A typical assessment center.

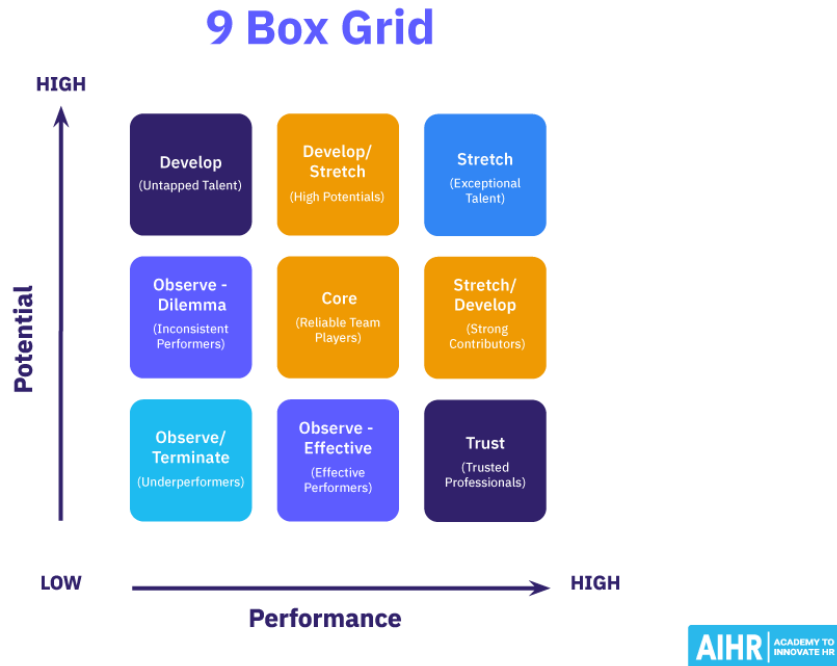
**Рис. 2.4. Методика проведення ассесмент-центру [25]**

3) Оцінювання результатів: після проведення симуляційних вправ, адміністратор узагальнює результати та збирає оцінювачів для обговорення та прийняття рішення щодо складу команди чи призначення нового керівника, в залежності від того, з якою метою був проведений центр оцінювання [25].

**Шкала оцінювання з прив'язкою до поведінки (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS).** Цей метод оцінювання також використовується з метою визначення продуктивності, водночас крім врахування результатів виконання завдань та володіння компетентностями, буде оцінюватись поведінкова складова. Тобто як поведився співробітник під час виконання роботи, в результаті чого отриманий певний результат.

Для проведення такого оцінювання готується інформація щодо завдань та компетентностей, які відповідають посаді, а також складається поведінкова шкала від «незадовільно» до «відмінно» з відповідними оцінками, зазвичай за 5-ти, 7-ми або 9-ти бальною системою [26].

**Сітка з 9-ти комірок (Nine-Box Grid).** Досить відомий інструмент управління талантами. Суть цього інструменту в тому, що в залежності від потенціалу та продуктивності співробітника, визначається його чи її подальший шлях. Будується матриця, в якій розміщуються комірки з характеристиками, а під час оцінювання визначається чи буде співробітник просуватись, просто залишиться ефективно працювати на своїй посаді чи необхідно задуматись щодо його звільнення або пониження (Рис. 2.5). Фактично – це ще один інструмент, який може бути використаним у «performance review» [27].



**Рис. 2.5. Зразок сітки з 9-ти комірок [27]**

**Оцінювання ефективності роботи медичних працівників.** Для медичних працівників дуже важливою є дія сертифікату або ліцензії на здійснення діяльності працівником у сфері охорони здоров'я. Стежити за тим, щоб медичний працівник відповідав наявному сертифікату, міг його продовжити у встановленому порядку, повинен не тільки сам співробітник, а і керівник, оскільки в разі втрати навичок або втрати сертифікату в результаті поганого складання чергової атестації, заклад втрачає фахівця, або ж гірше – такий фахівець може нашкодити пацієнтам.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я» від 14 липня 2021 року № 725 та наказу Міністерства охорони здоров'я України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22 лютого 2019 року № 446, працівники закладів охорони здоров'я повинні здійснювати підвищення кваліфікації та набирати необхідну кількість балів щороку, яка буде врахована під час атестації медичного працівника [3-4].

Ці вимоги спонукали медиків до розвитку та підтримання своїх знань та навичок. На жаль за відгуками, не в усіх закладах охорони здоров'я медичні працівники обговорюють питання професійного розвитку з керівниками та обирають навчальні заходи на власний розсуд, що не завжди відповідає дійсній потребі людини. Таким чином виникає ще одна причина провести оцінювання ефективності діяльності медичного працівника.

Водночас не тільки цей аспект є причиною провести оцінювання. В медичному закладі проведення оцінювання може допомогти в плануванні, контролі за діяльністю закладу та персоналу, вимірюванні прогресу діяльності, преміюванні тощо [28].

В Україні немає нормативно-правової вимоги щодо проведення такого оцінювання, в той час як у Сполученому Королівстві є настанова Національної служби здоров'я, яка надає рекомендації щодо процесу, який за своїм принципом відповідає методиці оцінювання 180°. Настановою встановлена форма та алгоритм проведення оцінювання, в рамках якого здійснюється бесіда 1-на-1, на якій оцінюється досягнення попередньо визначених цілей та очікуваних результатів [29].

Необхідно враховувати, що заклади охорони здоров'я можуть бути різних форм власності: державні, комунальні та приватні. Відповідно прибутковість можлива далеко не завжди, і головна стратегічна ціль діяльності буде різнитись.

Якщо для приватного закладу головною ціллю є прибуток, то державному або комунальному закладу прибуток не потрібен, крім того Боланд Т. та Фаулер А. у своїй статті пишуть, що такі заклади кінцевого результату не мають і продуктивність виміряти в таких умовах складно [30]. Водночас можна говорити про ефективність як про цінний внесок в досягнення цілей організації. Метлер Тобіас та Ронер Петер пишуть, що згідно з проаналізованими ними інформаційними джерелами основними цілями закладу охорони здоров'я можна вважати економічність, ефективність та результативність процесу надання

медичних послуг, на основі яких можна побудувати «performance management» [28, 31].

В Саудівській Аравії в 2016 році була розроблена методика оцінювання лікарів первинної медико-санітарної допомоги, призначена для розробки програми професійного розвитку лікарів – модель ADDIE (аналіз, проектування, розробка, впровадження, оцінка). Ця модель дозволяє виявити прогалини в процесі, потреби співробітників у навчанні та їх задоволення [32]. Ця методика є найближчим аналогом асесмент центру.

Крім того в закладах охорони здоров'я застосовується оцінювання «зверху вниз» (або «оцінювання 90°»), інколи з використанням попереднього заповнення анкети самооцінки, а також збір зворотного зв'язку від пацієнтів, який також корисний для здійснення оцінки якості надання медичних послуг [33].

Оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців у військових госпіталях обумовлене особливостями військових частин та тим, в який період воно відбувається. Оцінювання в мирний та особливий період може відрізнитись, оскільки відмінні умови, в яких воно проводиться. Водночас не проводячи оцінювання, можна пропустити важливий зворотній зв'язок, що матиме значні наслідки.

Здійснюючи огляд інформаційних джерел, на жаль, у відкритому доступі не знайдено даних щодо методик проведення оцінювання військових медиків, крім згадки про проведення асесмент центру в 1940-х роках, з метою добору офіцерів на посади, який описано раніше[25].

**Оцінювання військовослужбовців Збройних Сил України.** У Збройних Силах України визначений порядок проведення оцінювання, який встановлений Наказом Міністра оборони України «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» від 10.04.2009 № 170 (зі змінами) (далі – Інструкція) [6], а безпосередній алгоритм проведення зазначений в



«Методичних рекомендаціях з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України» від 19.04.2017 № 328 (зі змінами) (далі – методичні рекомендації) [8].

Інструкцією визначено, що для проведення оцінювання використовується «Оцінна картка» (Додаток 15 до Інструкції), а в особливий період «Скорочена оцінна картка» (Додаток 13 до Інструкції). По своїй суті вона дуже нагадує карту посади, водночас є важлива відмінність: замість завдань та ключових показників ефективності в оцінній карті зазначаються узагальнені критерії діяльності військовослужбовця, як от «рівень теоретичних знань», «виконання посадових обов'язків», «штабна культура» тощо (Рис. 2.5). Відповідно до методичних рекомендацій до критеріїв також визначають підкритерії, які оцінюють за 4-бохбальною шкалою від 2 до 5 балів, та розраховують середнє арифметичне [8]. При цьому інформація про підкритерії не зазначається в оцінній картці, тому складно зрозуміти по документу, за що конкретно був оцінений військовослужбовець. Оцінка за такими критеріями цілком може бути суб'єктивною.

№ з/п	Критерії діяльності військовослужбовця	Кількість балів
1	<i>Рівень теоретичних знань</i>	4,4
2	<i>Рівень практичних умінь та навичок</i>	4,25
3	<i>Виконання посадових обов'язків</i>	4,5
4	<i>Рівень сформованості ідейних та моральних якостей</i>	4,4
5	<i>Ефективність управлінської діяльності</i>	4,8
6	<i>Професійний розвиток підлеглих</i>	4,5
7	<i>Штабна культура (культура роботи з документами)</i>	4,8
8	<i>Уміння організувати та проводити заняття</i>	4,6
9	<i>Зовнішній вигляд та стройова виправка</i>	4
10	<i>Рівень фізичної підготовленості</i>	4
	СУМА БАЛІВ:	44,25 <b>ДОБРЕ</b>

**Рис. 2.5. Приклад заповнення оцінної картки в розділі «Оцінка за критеріями службової діяльності» [8]**

Така оцінна картка може слугувати інструментом для звільнення, переведення, пониження чи підвищення військовослужбовця. Водночас коли критерії оцінювання не є вимірюваними та конкретними, то результат оцінювання можна піддати сумніву, оскільки він може бути упередженим та суб'єктивним.

Відповідно до методичних рекомендацій надання та отримання зворотного зв'язку може бути здійснено за три місяці до заповнення оцінної карти і перед самими заповненням. Передбачається, що протягом трьох місяців після отримання зворотного зв'язку керівника, військовослужбовець спробує покращити свою діяльність, після чого буде здійснена повторна бесіда 1-на-1. Водночас оцінна картка містить дуже узагальнену інформацію щодо критерії діяльності, тому не зможе слугувати планом проведення бесіди. Таким чином можуть бути пропущені важливі моменти діяльності, які можуть бажати покращення, про що міг би повідомити безпосередній керівник.

Тому такий зворотній зв'язок не стане елементом мотивації, оскільки військовослужбовець не матиме уявлення, за рахунок чого він може покращити виконання службових обов'язків. І сама оцінна картка не стане допоміжною при наданні та отриманні зворотного зв'язку. Крім в того в особливий період умови проведення оцінювання досить складні та вимагають швидких дій. Наявна методика не є інтуїтивно зрозумілою та вимагає багато часу керівника на вивчення нормативно-правових документів в рамках підготовки до проведення оцінювання. Більшість військово-медичних керівників є новопризначеними шляхом мобілізації, які раніше нічого подібного не проводили і не проходили відповідні навчання. Тому для більшості військовослужбовців оцінювання зупинене на період воєнного стану. Тож є необхідність зміни методики проведення оцінювання військовослужбовців, яка стане доступною в будь-який період, буде інтуїтивно зрозумілою, не вимагатиме масштабного навчання і

сприятиме покращенню процесу надання та отримання зворотного зв'язку, який необхідний людям особливо у складних умовах.

Водночас для проведення оцінювання необхідно знати, які завдання повинен виконувати військовослужбовець на посаді, та які кваліфікаційні вимоги передбачені цією посадою. Військовий медичний заклад є як військовою частиною, так і закладом охорони здоров'я, тому підпадає під нормативно-правові акти як для цивільних закладів, так і для військових частин.

Кваліфікаційні вимоги та посадові обов'язки визначені для такого закладу двома документами:

- 1) Закон України «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України»: закон визначає права і обов'язки військовослужбовців Збройних Сил України та інших формувань на території України. Він орієнтований на стандартну військову частину, відповідно перелік основних посад відповідає структурі військової частини, яка не є закладом охорони здоров'я, водночас військовий заклад охорони здоров'я має в своїй структурі підрозділи, які є обов'язковими для всіх військових частин. Наприклад, речова служба, продовольча служба, фінансова служба, морально-психологічне забезпечення, служба зв'язку, автомобільна служба, служба пально-мастильних матеріалів, медична служба, яка є основною виробничою частиною в такому закладі, на відміну від бригади, а також капелан [2]. Очевидно, що у такому закладі не буде рот, батальйонів та взводів, тому все ж організаційна структура буде значуще відрізнятися від структури бригади, і в той же час буде більше нагадувати структуру цивільного закладу охорони здоров'я. Такі структури визначаються наказом Командувача Медичних сил Збройних Сил України і мають гриф «Для службового користування». Водночас у цій кваліфікаційній роботі ми можемо визначити основні зони відповідальності в такому закладі охорони здоров'я, з метою складання матриці внутрішнього клієнта;

2) Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я» від 29 березня 2002 р. № 117 (зі змінами): цим наказом визначені кваліфікаційні вимоги до кандидата на зайняття посади, знання, котрими необхідно володіти на цій посаді, а також завдання та обов'язки, що відповідають посаді [5]. Цей наказ цілком релевантний для застосування у військових закладах охорони здоров'я, разом з тим під час призначення військового медика на посаду необхідно врахувати військове звання та військово-облікову спеціальність кандидата, що стало перешкодою під час мобілізації лікарів з моменту повномасштабного вторгнення росії в Україну, оскільки цивільні лікарі, які не пройшли військову кафедру, не можуть отримати первинне офіцерське звання «молодшого лейтенанта», відповідно не можуть бути призначені на офіцерські медичні посади, а саме на посади лікарів.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

В результаті проведення огляду статей та нормативно-правових актів можна підвести проміжні підсумки, що дозволять продовжити дослідження, а саме:

1. Про ефективну роботу співробітника може свідчити результат високої якості, який досягнутий з використанням оптимальної кількості часу та ресурсів.

2. Світові відомий ряд методів оцінювання, які мають різні обсяги та мету. Методики оцінювання військових медиків в публічному доступі не висвітлені. В той же час для оцінювання військовослужбовців Збройних Сил України також розроблена та затверджена наказом Міністра оборони України методика з використанням «Оцінної карти», яка не дозволяє об'єктивно оцінити діяльність військовослужбовця та не дає можливості надати та отримати належний зворотний зв'язок і мотивувати.

3. Крім визначення цілей та розробки матриці внутрішнього клієнта-підрядника, кваліфікаційні вимоги та завдання посади також можуть бути визначені з використанням нормативно-правових актів як для цивільних закладів охорони здоров'я, так і для військових частин.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИМОГ ДО ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ЯКІ СЛУЖАТЬ НА ПОСАДАХ МЕДИЧНОЇ СЛУЖБИ**

У цьому розділі проведено збір та аналіз відгуків військово-медичних керівників структурних підрозділів медичної служби двох військово-медичних закладів, визначені основні вимоги до процесу оцінювання діяльності військовослужбовців, визначені зони відповідальності та функціонал персоналу на основі нормативно-правової бази, а також отриманого зворотного зв'язку від медичного персоналу, розроблена ділянка матриці внутрішнього клієнта та карта посади на прикладі посад начальника відділення та лікаря. Метою цього розділу є виявлення ключових критеріїв відповідності та складових методу оцінювання діяльності військовослужбовців військово-медичного закладу.

#### **2.1. Збір та аналіз зворотного зв'язку військово-медичних керівників військових закладів охорони здоров'я**

З метою визначення ключових критеріїв відповідності методу оцінювання необхідно оцінити умови, в яких знаходяться військово-медичні заклади, та їх технічні можливості. Для цього було проведено опитування військово-медичних керівників з використанням електронної анкети в системі Microsoft Forms, та залучено 14 респондентів, з яких 13 начальників відділень двох військових госпіталів (військово-медичний клінічний центр та реабілітаційний госпіталь) та 1 заступник командира госпіталю. Основним критерієм відбору стала наявність у підпорядкуванні військових медиків різного рівня кваліфікації, а отже респондент має займати керівну посаду.

Анкета містила 23 запитання відкритого та закритого типу, серед яких запитання для обрання варіанту відповіді, для ранжування, для надання

розгорнутої відповіді за потреби, а також запитання типу eNPS (employee Network Promoter Score, шкала лояльності персоналу) (Додаток 1).

Тривалість служби респондентів на посадах є різною. 36% прослужили на посадах більше двох років, 29% – від 1 до 2 років, 21% – від 6 місяців до 1 року, і 14% – до 6 місяців, при цьому 43% респондентів вперше призначені на керівні посади. Тільки 50% респондентів наразі (в період воєнного стану) проводять періодичне та/або щорічне оцінювання діяльності військовослужбовців, серед яких 6 керівників користуються наказом Міністра оборони України «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» від 10.04.2009 № 170 (зі змінами), і 1 – додатково користується методикою «Оцінювання 360°». При цьому в мирний час оцінювання проводив тільки один з керівників. З цього можна зробити висновок, що проведення оцінювання є більш актуальним в особливий період, ніж в мирний час.

Крім того відповідно до оцінки військово-медичних керівників за шкалою лояльності до наявних в підрозділах систем оцінювання діяльності військових медиків, eNPS становить -15, що є від'ємним результатом та свідчить про потребу у зміні методів оцінювання.

Для проведення опитування були використані основні параметри, які є відмінними серед всіх методів оцінювання: цифровізованість, вимірюваність, тривалість, інтуїтивна зрозумілість, можливість надання та отримання зворотного зв'язку, інструмент мотивації, можливість індивідуального оцінювання, можливість оцінювати команду, фінансова доступність, швидкість впровадження, наявність ризику фальсифікації, забезпечення безпеки даних. Відповідно до переліку параметрів були сформовані запитання в опитувальнику (Додаток 1).

Проаналізуємо отримані відповіді на запитання (Додаток 2):

1) Наявність фізичної можливості проводити оцінювання в умовах воєнного стану: всі 100% респондентів мають можливість проводити оцінювання, при цьому керівники обирають абсолютно різні засоби для проведення оцінювання.

2) Цифровізованість та безпека даних: 76% респондентів обирають електронні засоби (додаток, програмне забезпечення або веб-ресурс), в той час як інші 24% віддають перевагу паперовому документообігу, з них 2 керівника вважають, що результати оцінювання повинні мати гриф «Для службового користування», та 1 переконаний, що ця інформація може бути відкритою. На відкрите запитання щодо методу оцінювання, який міг би бути найбільш безпечним, впевнених відповідей не отримано, водночас чотири рази згадана можливість проводити електронне оцінювання та один раз піднята проблема мотивації зберігати конфіденційність.

3) Вимірюваність: 79% респондентів бачать можливість сформувати вимірювані показники ефективності діяльності військовослужбовців, проти 21% яких з цим не згодні. Тож метод оцінювання, який містить КРІ, також буде релевантним для військового госпіталя.

4) Можливість побудови «дерева цілей»: Визначити зони відповідальності та побудувати «дерево цілей» змогли б 93% респондентів.

5) Тривалість: найбільша кількість респондентів готові витратити на оцінювання 1 тиждень, а саме 29% - 1 раз на квартал та ще 21% - 1 раз на пів року.

6) Необхідність додаткової мотивації: 93% учасників опитування вважають, що додаткова мотивація військовослужбовців необхідна.

7) Здатність надавати та отримувати зворотній зв'язок: 93% керівників абсолютно готові надавати та отримувати зворотній зв'язок, з них 43% це роблять з особливим задоволенням та легкістю.



8) Інтуїтивна зрозумілість: учасникам опитування було надано 4 варіанти засобів проведення опитування, а саме «Армія+» або «Дія», Microsoft Word, Microsoft Excel та Медична інформаційна система (МІС), та запропоновано прорангувати від 1 до 4, де 1 – найменш інтуїтивно зрозумілий засіб, 4 – найбільш інтуїтивно зрозумілий засіб. За результатами опитування стало зрозуміло, що військовослужбовці досить позитивно налаштовані на цифровізацію, оскільки найбільшу кількість голосів набрала пропозиція проводити оцінювання з використанням додатку «Армія+» або «Дія», а саме 57,1% поставили 4 бали такому засобу. Найменшою ж популярністю серед респондентів користується ідея використовувати для оцінювання МІС, а саме 28,6% учасників поставили системі 4 бали.

9) Оцінювання індивідуальне чи колективне: по 43% респондентів віддали перевагу індивідуальному чи колективному оцінюванню, та ще двоє керівників зазначили, що обидва оцінювання є доцільними, тож слід розглядати обидва варіанта проведення оцінювання.

10) Доцільність використання коштів населення на проведення оцінювання: Збройні Сили України фінансуються з Державного бюджету України, а також отримують допомогу від волонтерів та громадських організацій. Тож важливо розуміти, що в разі необхідності витратити додаткові кошти на оцінювання, джерелом фінансування стане населення України та інших держав-партнерів, тому ці кошти повинні бути використаними раціонально.

За результатами опитування тільки 57% респондентів вважають, що витрати на процес оцінювання є раціональним використанням коштів, проти 43%, які вважають це недоцільним використанням коштів. Разом з тим цінність, яку згідно з проведеним оглядом інформаційних джерел приносить оцінювання складно не враховувати, тому важливо використати методіку оцінювання, водночас ту, яка не вимагатиме критично великих витрат на її застосування.

11) Швидкість впровадження: третина респондентів готові витратити на впровадження процесу оцінювання місяць часу. Ще 6 учасників готові витратити від 3 місяців до року. Такого ресурсу буде достатньо для будь-якого зі згаданих раніше методів оцінювання.

12) Мінімізація ризику фальсифікації результатів оцінювання: 50% респондентів вбачають в процесі оцінювання, який проводиться відповідно до наказу МОУ від 10.04.2009 №170, ризику фальсифікації результатів оцінювання, 36% такого ризику не бачать, а ще 14% не впевнені, що мають достатньо інформації. При цьому з 50% тих, хто вважають, що фальсифікація можлива, тільки двоє керівників мали досвід проведення оцінювання відповідно до цього наказу. Оскільки інформації про випадки несправедливого оцінювання відсутні, неможливо однозначно свідчити про такі ризики.

## **2.2. Порівняння параметрів існуючих методів оцінювання та потреби військово-медичного закладу**

Тепер порівняємо дані про методи оцінювання з розділу 1 з результатами опитування, відмітивши наявні параметри в кожному з методів (Додаток 3). Результати опитування будемо вважати запитом на впровадження системи оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів.

Оцінимо релевантність існуючих методів до наявного запиту за допомогою методу експертних оцінок [35]. Для цього визначимо наявність чи відсутність запитуваних параметрів, проставивши бали від 0 до 1, де 0 – відсутність параметру, 0,5 – часткова наявність параметру, 1 – наявність параметру (Додаток 4), після чого розрахуємо оцінку для кожного з параметрів з використання методу експертних оцінок за формулою:

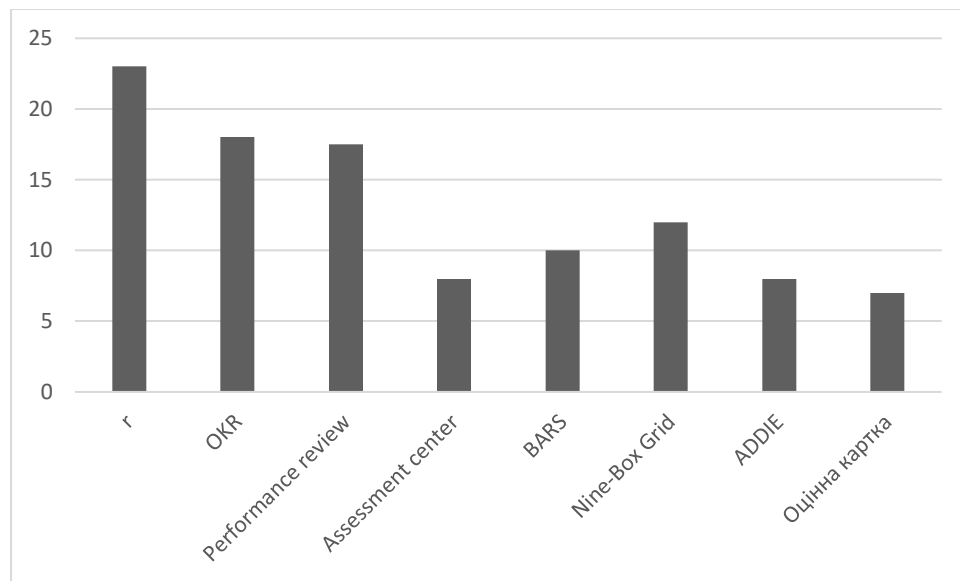
$$r = e * a, \text{ де} \quad (2.1)$$

$r$  – оцінка параметру;

е – наявність параметру;

а – коефіцієнт вагомості.

Таким чином можна зробити висновок щодо наявності наближених методів до запиту та відсутності методу оцінювання, який повністю задовільнить потребу військово-медичного закладу (Рис.2.1). Відповідно виникає необхідність спроектувати нову методику, яка буде відповідати всім запитуваним параметрам.



**Рис. 2.1. Рівень релевантності існуючих методів оцінювання ефективності діяльності працівників до потреби військово-медичних закладів**

Найбільш близькими до бажаного є система OKR та Performance review, водночас кожен з методів потребує адаптації до потреби військово-медичного закладу України.

В розділі 3 за результатами проведеного аналізу запропонуємо конкретні параметри, яким має відповідати релевантний для військово-медичного закладу метод оцінювання.

### **2.3. Визначення критеріїв оцінювання діяльності військових медиків**

Ключовим параметром процесу оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичних закладів є вимірюваність, оскільки вона забезпечує об'єктивність, прозорість і можливість покращення управління. Це критично важливо для підвищення продуктивності, вдосконалення професійних навичок та досягнення стратегічних цілей військово-медичних закладів.

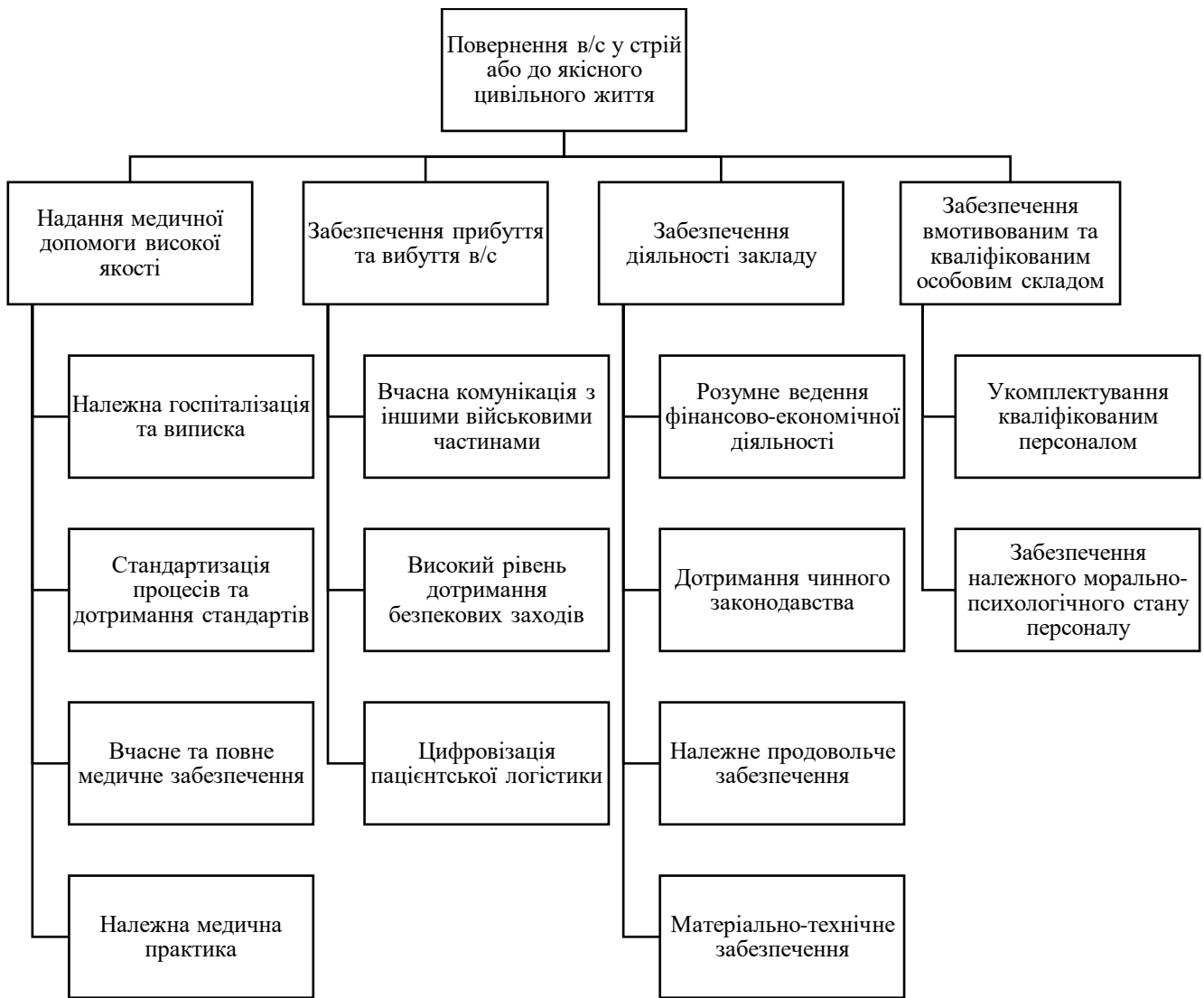
Вимірюваності можна досягти, використовуючи метрики, тобто кількісні або якісні показники. За допомогою них можна спостерігати ефективність виконання функцій, які необхідні для досягнення тактичних, оперативних та стратегічних цілей.

Аби розподілити функції між підрозділами військово-медичного закладу необхідно визначити зони відповідальності. Для цього необхідно розпочати з побудови «дерева цілей» (Рис. 2.2).

Головна стратегічна ціль такого закладу – повернути в стрій військовослужбовців для продовження служби та захисту України, або ж до якісного цивільного життя. Госпіталь не може мати прибутку, тому такої стратегічної цілі бути не може. Тож цілком і повністю персонал закладу зосереджений на наданні якомога ефективнішої медичної допомоги.

Для досягнення стратегічної цілі можна визначити чотири оперативні цілі:

- 1) Надання медичної допомоги високої якості;
- 2) Забезпечення прибуття та вибуття військовослужбовців;
- 3) Забезпечення діяльності госпіталю;
- 4) Забезпечення вмотивованим та кваліфікованим особовим складом.



**Рис. 2.2.** «Дерево цілей» закладу охорони здоров'я в системі Міністерства оборони України

Основний напрямок діяльності закладу охорони здоров'я – це надання медичної допомоги, тому відповідна оперативна ціль є основною виробничою частиною госпітала. Така ціль включає:

- належну госпіталізацію та виписку, тобто повний огляд та правильний розподіл пацієнтів на вході, а також ефективну підготовку військовослужбовця до вчасної виписки;
- для забезпечення відповідності медичних послуг затвердженим нормативам надзвичайно важливою є стандартизація процесів та дотримання

стандартів, відповідно необхідне належне управління якістю надання медичних послуг;

- вчасне та повне медичне забезпечення означає надання необхідних медичних матеріалів і засобів, що дозволить без затримок і повноцінно надавати повний обсяг медичних послуг;

- належна медична практика означає використання передових доказових методів лікування та професійний підхід медичного персоналу, а отже якісний відбір персоналу та підвищення кваліфікації.

Військовослужбовці не можуть пересуватись безконтрольно, особливо в період воєнного стану, оскільки кожна кадрова одиниця має суттєве значення і раптове припинення діяльності військовослужбовця може суттєво вплинути на процеси та викликати серйозні наслідки. На кожне переміщення необхідна обґрунтована вагома підстава і обов'язкова документальна фіксація факту вибуття з військової частини та прибуття до неї відповідно до Інструкції з діловодства Збройних Сил України затверджена Наказом Головнокомандувача Збройних Сил України від 31 січня 2024 № 40 [7].

Таким чином госпіталізація та виписка військовослужбовця також супроводжується рядом дій, що забезпечують контрольоване пересування та забезпечення обліку прибулих та вибулих пацієнтів. Для забезпечення контрольованого прибуття та вибуття пацієнтів необхідно забезпечити:

- вчасну комунікацію з іншими військовими частинами, з метою координації переміщення військовослужбовців;

- високий рівень дотримання безпекових заходів забезпечується за рахунок обліку усіх військовослужбовців, що прибувають та вибувають;

- для обліку та управління переміщенням пацієнтів, в тому числі всередині закладу, необхідна цифровізація пацієнтської логістики.

Забезпечити діяльність закладу можна і необхідно за рахунок:

- розумного ведення фінансово-економічної діяльності, а саме оптимізації використання ресурсів і прозорого фінансового управління;
- дотримання чинного законодавства, забезпечивши відповідність операцій закладу правовим нормам;
- належного забезпечення пацієнтів якісним харчуванням;
- наявності необхідного обладнання та ресурсів для ефективної роботи закладу.

Чим більш вмотивований та кваліфікований особовий склад, тим якіснішими і ефективнішими будуть процеси в закладі. Для цього необхідно забезпечити:

- укомплектування кваліфікованим персоналом відповідно до потреб закладу і зон відповідальності;
- в кожній військовій частині наявне відділення психологічної підтримки персоналу, оскільки військовослужбовців переживають психологічно важкі події, особливо під час війни, тож воєнні травми та захворювання є надзвичайно складними як для переживання їх пацієнтами, так і для лікування та спостереження за ними медиками, тому особливої ваги набуває підтримка емоційної стійкості та здоров'я медиків;
- оцінювання ефективності діяльності персоналу, про яке іде мова у кваліфікаційній роботі, дозволяє виявити потреби у додатковому навчанні та спланувати професійний розвиток персоналу, відповідно організувати внутрішні тренінги і навчальні програми, або ж направити військовослужбовця на курси підвищення кваліфікації.

Сформоване «дерево цілей» пропонує системний підхід до функціонування військово-медичного закладу. Реалізація наведених завдань забезпечує ефективне лікування пацієнтів, оптимізує діяльність закладу та підтримує вмотивованість персоналу, що в цілому сприяє швидшому відновленню військовослужбовців.

Відповідно до визначених цілей закладу, можна сформувати організаційну структуру з відповідними зонами відповідальності (Додаток 5).

Як вже було написано раніше, військовий заклад охорони здоров'я відрізняється від цивільного тим, що в його складі є обов'язковими підрозділи забезпечення, як і для будь-якої військової частини, водночас з врахуванням дерева цілей вони мають цінність, тож доцільно їх залишити в структурі закладу.

Таким чином в закладі можуть бути утворені 5 основних зон відповідальності: медична служба, служба безпеки та стройова частина, служба забезпечення, служба роботи з особовим складом та адміністративна частина.

Медична служба традиційно буде складатись з приймального відділення та інших профільних відділень, медсестринства та аптеки.

Служба безпеки зі стройовою частиною забезпечують безпеку та облік прибуття і вибуття військовослужбовців. Сюди можна віднести відділення охорони, службу зв'язку, відділ інформаційних технологій та кібербезпеки, а також стройову частину.

Також в закладі необхідний ряд служб забезпечення: продовольче, речове, фінансово-економічна служба, юридичний супровід, а також відділ закупівель.

Роботою з особовим складом займаються служба персоналу та служба психологічної підтримки персоналу.

Та окремою зоною відповідальності є адміністративна частина, яка забезпечує складання адміністративно-господарських наказів, операційним управлінням, реєстрацією кореспонденції та контролем за виконавською дисципліною.

Відповідно до сформованої організаційної структури в підпорядкуванні центрів відповідальності наявні до п'яти зон відповідальності, забезпечує ефективне управління закладом охорони здоров'я.

Аби визначити очікувані результати фахівця, та компетентності, якими він повинен володіти, необхідно сформувати матрицю внутрішнього та зовнішнього



клієнта. У цій кваліфікаційній роботі наведемо приклад матриці, де опишемо очікувані результати діяльності такого внутрішнього підрядника, як начальник відділення. Для цього в першому стовпчику випишуємо всі зони відповідальності, які зазначені в організаційній структурі і навпроти кожної прописуємо функції підрядника в обличчі начальника відділення, ніби замовлення від клієнта (Додаток 6).

Дані, внесені до таблиці, отримані з наказу Міністерства охорони здоров'я України «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я» від 29 березня 2002 р. № 117 (зі змінами), Закону України «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України» та за результатами проведених інтерв'ю з командиром військово-медичного закладу, начальником медичної служби військово-медичного закладу та начальниками відділень [2, 5].

Для визначення очікуваних результатів діяльності медиків рекомендовано застосовувати критерії SMART. Цю аббревіатуру використовують, з метою визначення ключових показників. Кожна літера відповідає певному критерію:

S: Specific – Конкретний.

M: Measurable – Вимірюваний.

A: Attainable – Досяжний.

R: Relevant – Актуальний.

T: Time-frame - Обмежений у часі.

З використанням отриманої інформації можна сформулювати карту посади, в якій згрупувати очікувані результати за функціями та прописати компетентності, які надають фахівцю спроможність досягати очікуваних результатів.

## **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2**

1. За результатами проведення опитування військово-медичних керівників військово-медичних закладів отримано запит на створення системи оцінювання ефективності військових медиків.

2. Застосування методу експертних оцінок показало, що відомі методи оцінювання не задовольняють потребу Сил безпеки та оборони України в повній мірі. Тому прийняте рішення удосконалити метод оцінювання, що відповідатиме всім запитуваним параметрам.

3. Досягнути обґрунтованої вимірюваності можливо, використавши для формулювання очікуваних результатів «дерево цілей», організаційну структуру та матрицю внутрішнього та зовнішнього клієнта.

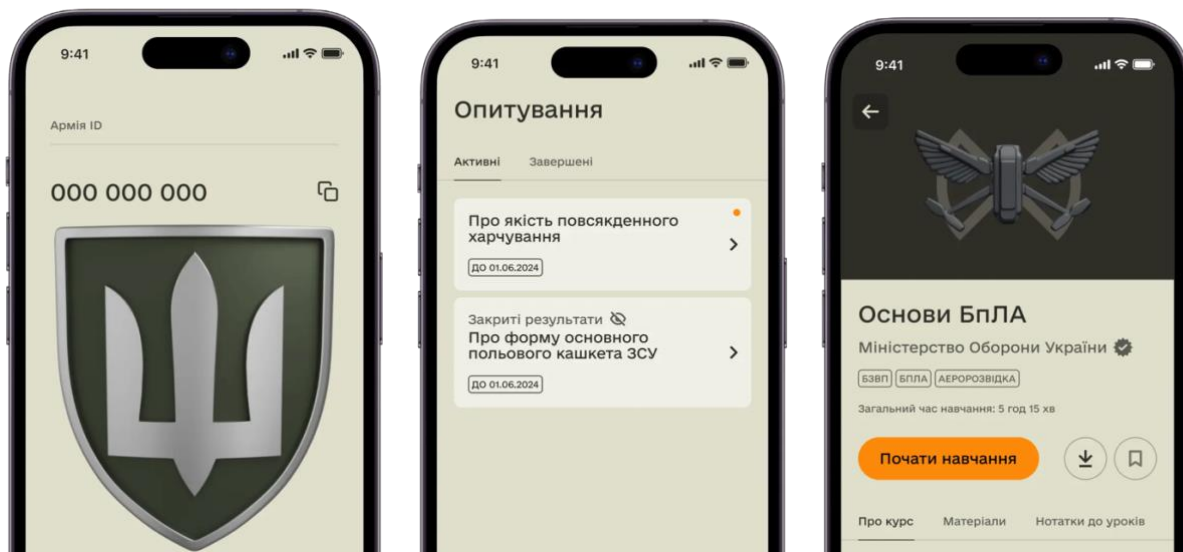
## РОЗДІЛ 3

# ПРОПОЗИЦІЇ ЗМІН ДО ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ВІЙСЬКОВО-МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

### 3.1. Засоби проведення оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичного закладу

Відповідно до чинного методу оцінювання в Збройних Силах України використовується оцінна картка для мирного часу та скорочена оцінна картка для особливого періоду, які є Додатками 13 та 15 до Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України [6]. Водночас, як було визначено раніше, така картка не містить вимірюваних критеріїв оцінювання та використовується тільки в паперовому форматі.

Згідно з запитом військово-медичних керівників, більш зручним засобом для оцінювання може стати застосунок «Армія+», який вже на даний час містить модулі «Рапорти», «Навчання» та «Опитування» (Рис. 3.1) [34].



**Рис. 3.1. Застосунок «Армія+»**

Використання застосунку може полегшити процес оцінювання, а також дозволить в будь-який час переглядати карту посади, з метою самоперевірки.

Переваги використання електронного застосунку «Армія+»:

- зниження суб'єктивності в оцінці роботи військовослужбовців;
- прозорість процесу та мотивація до покращення професійного рівня;
- швидкий доступ до даних для ухвалення рішень;
- удосконалення управління персоналом через автоматизовану систему аналізу.

З метою відкриття такої можливості необхідно сформулювати технічне завдання для розробки модулю застосунку. Це завдання фахівців з інформаційних технологій. Водночас для технічного завдання необхідно надати бачення оцінної карти, яка буде вбудована у відповідному модулі застосунку «Оцінювання».

Цей модуль може містити дві форми: щорічне оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців (Додаток 7) та індивідуальна програма підвищення кваліфікації (Додаток 8).

Форма оцінювання буде містити:

- функції військовослужбовця;
- очікувані результати діяльності;
- оцінка військовослужбовця;
- оцінка безпосереднього керівника;
- план з покращення.

Форма індивідуальної програми професійного розвитку буде містити:

- перелік компетентностей;
- оцінка військовослужбовця;
- оцінка керівника;
- перелік рекомендованих курсів для проходження в наступному році.

### **3.2. Алгоритм проведення оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців військово-медичного закладу**

Як було зазначено раніше, до проведення оцінювання необхідно провести підготовчі заходи, які можуть стати частиною організаційних заходів, які є особливістю формування підрозділів Сил безпеки та оборони України.

Розробка оцінної картки розпочинається одразу з моменту створення чи зміни штату закладу охорони здоров'я. Відповідно до затвердженого штату необхідно сформувавши матрицю внутрішнього та зовнішнього клієнта, звідки отримати всі дані для оцінної картки, а потім індивідуальної програми професійного розвитку.

Процес оцінювання пропонується реалізувати за наступним алгоритмом:

1) У перший день служби військовослужбовець подає рапорт про приймання посади через застосунок «Армія+», де підтягується відповідна до посади оцінна картка. Керівник ознайомлює військовослужбовця з оцінною картою та за необхідності вносяться корективи. Керівник проводить інструктаж щодо системи оцінювання з поясненням термінів, мети та можливостей перегляду.

2) Також в перший день керівник з військовослужбовцем визначають, чи всіма компетентностями, які необхідні для виконання функцій володіє військовослужбовець. Якщо певних знань чи навичок військовослужбовцю не вистачає, то необхідно зазначити план із набуття відповідних компетенцій. Ця інформація фіксується в індивідуальній програмі професійного розвитку.

3) Протягом звітного періоду функції, очікувані результати та компетентності можуть бути переглянуті, у тому разі, якщо були проведені організаційно-штатні зміни, змінені нормативно-правові акти, стратегії тощо.

4) Щороку керівник оцінює роботу військовослужбовця шляхом аналізу сформованих працівником документів, наявності чи відсутності скарг пацієнтів та/або колег, дотримання графіку роботи, правил внутрішнього

розпорядку та зовнішнього вигляду, відповідності компетенцій військовослужбовця до його посади, отриманих результатів роботи, вчасного виконання визначених завдань і т.д.

Аби не пропустити жодного напрямку діяльності військовослужбовця, важливо слідувати оцінній карті протягом аналізу та бесіди 1-на-1.

5) Під час бесіди 1-на-1 спочатку повинен себе оцінити військовослужбовець, а потім його оцінить керівник. Відповідно кожен надає свій зворотній зв'язок щодо результатів діяльності оцінюваного військовослужбовця.

Оцінка виставляється за кожен очікуваний результат від 0 до 5, де 0 – зовсім немає результату, 5 – повністю отриманий результат.

Необхідно вирахувати середнє арифметичне та зафіксувати оцінку за функцію, а потім загальну.

Якщо оцінка 5: можливо дана посада не відповідає рівню компетентності військовослужбовця. Військовослужбовець потрапляє до кадрового резерву на підвищення.

Можливий ризик: військовослужбовець поступово починає втрачати мотивацію і шукати шляхи розвитку.

Можливі рішення:

- а) просування по посаді;
- б) пропозиція проектної роботи;
- в) залучення до процесів розвитку закладу.

Якщо оцінка 3 або 4: даний військовослужбовець на своїй посаді, разом з тим йому необхідно продовжувати розвиватись. військовослужбовцю необхідно визначити план з покращення та підвищення кваліфікації.

Якщо оцінка 1 або 2: варто придивитись до військовослужбовця, можливо він має низький рівень компетентності та не підходить на цю посаду.

Можливий ризик: прогалини в роботі, втрата ефективності виконуваної функції.

Можливі рішення:

а) визначення плану з покращення та підвищення кваліфікації, відстеження роботи працівника;

б) переведення працівника на іншу посаду.

б) За результатами оцінювання планується індивідуальна програма професійного розвитку у відповідній вкладці застосунку «Армія+», в якій плануються курси підвищення кваліфікації відповідно до компетентностей, які військовослужбовцю необхідно розвивати. Частина курсів можна підтягнути з бази курсів, що міститься в самому застосунку.

7) Надалі керівник спостерігає чи вдається військовослужбовцю досягнути запланованого, шляхом проведення чергового або позачергового (за необхідності) оцінювання.

Результати оцінювань можуть спостерігати начальник медичної служби та командир військової частини, та приймати відповідні управлінські рішення.

### **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3**

1. Зміст оцінної картки може бути зміненим та приведеним до вимірюваного.
2. Оцінна картка та індивідуальна програма професійного розвитку повинні бути внесені в систему застосунку «Армія+».
3. До оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців необхідно готуватись одразу під час проведення організаційно-штатних заходів, та проводити щороку, а за потреби частіше.
4. Процес розпочинається з першого дня служби медика на посаді та продовжується весь період знаходження в закладі.

5. Розвиток компетентностей можливий у разі встановлення потреби у підвищенні кваліфікації під час бесіди 1-на-1.



## ВИСНОВКИ

У дослідженні на тему «Оцінка ефективності роботи персоналу закладу охорони здоров'я: розвиток компетенцій працівників в умовах сучасних змін» було розглянуто теоретичні, методологічні та практичні аспекти оцінювання ефективності роботи персоналу військово-медичних закладів у контексті розвитку їхніх компетенцій в умовах сучасних викликів.

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, ефективна робота військово-медичного персоналу має ключове значення для забезпечення якості медичної допомоги. Оцінювання ефективності сприяє покращенню комунікацій між керівниками та підлеглими, ідентифікації потреб персоналу, мотивації та прийняттю релевантних кадрових рішень.

2. Було розглянуто низку методів, таких як OKR (Objectives and Key Results), Performance Review, Ассесмент-центр, шкала BARS та інші. Жоден із них повністю не задовольняє специфіку військово-медичних закладів, оскільки аналіз опитування показав, що військово-медичні керівники мають запит на впровадження більш адаптованого методу, який забезпечить прозорість, безпечність та вимірюваність, а також буде реалізований в електронному застосунку.

3. Анкетування виявило низку ключових параметрів, яким повинні відповідати методи оцінювання: інтуїтивна зрозумілість, цифровізація, можливість надання та отримання зворотного зв'язку, фінансова доступність та мінімізація ризиків фальсифікації. Також з'ясовано, що лише половина керівників наразі проводять оцінювання, а рівень задоволеності існуючими методами є низьким.

4. На основі проведеного аналізу було запропоновано поєднання елементів OKR та Performance Review з урахуванням специфіки військово-медичних закладів. Це включає:

- використання кількісних метрик для вимірювання результативності;
- адаптацію системи для застосунку імс «Армія+»;

- створення модулю «Оцінювання» з формами «Оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців» та «Індивідуальна програма професійного розвитку».

5. Для чіткого розподілу завдань і зон відповідальності рекомендовано використовувати «дерево цілей». Це допоможе узгодити стратегічні, оперативні та тактичні цілі закладу, покращить планування роботи персоналу та забезпечить відповідність компетенцій працівників їхнім обов'язкам.

6. Запропоновано інтеграцію модулю «Навчання» з «Індивідуальною програмою професійного розвитку» в застосунку «Армія+». Це дозволить підвищити рівень професійних компетенцій, забезпечити адаптацію новопризначених працівників та покращити психологічну підтримку персоналу.

7. Рекомендовано спростити процедури оцінювання, передбачені наказами Міністерства оборони України, а також узгодити їх із сучасними практиками управління персоналом.

Подальші дослідження можуть зосереджуватися на апробації запропонованої методики у військово-медичних закладах, розробці інструментів цифровізації процесу оцінювання, а також оцінці ефективності впроваджених змін у реальних умовах.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про військову службу та військовий обов'язок».
2. Закон України «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України».
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я» від 14 липня 2021 року № 725.
4. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22 лютого 2019 року № 446.
5. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я» від 29 березня 2002 р. № 117 (зі змінами).
6. Наказ Міністра оборони України «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» від 10.04.2009 № 170 (зі змінами).
7. Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 31 січня 2024 № 40 «Про затвердження Інструкції з діловодства у Збройних Силах України».
8. Методичні рекомендації з порядку організації і проведення атестування військовослужбовців Збройних Сил України» від 19.04.2017 № 328.
9. Fragouli Evangelia, Iliia Irini. Working smart and not hard key to maximize employee efficiency?, International journal of information, business and management, **Chung-Li** vol. 11, iss. 2, (may 2019): 74-111.
10. J. Stewart Black, David S. Bright. Organizational Behavior, OpenStax, 2019: <https://openstax.org/books/organizational-behavior/pages/8-1-performance-appraisal-systems>.
11. Employee Engagement, Аналітична компанія Gallup: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>.

12. Castro, Silvia and Englmaier, Florian and Guadalupe, Maria and Guadalupe, Maria, Fostering Psychological Safety in Teams: Evidence from an RCT (June 20, 2022). Available at

SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4141538> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4141538>.

13. Що таке OKR (цілі та ключові результати)? Microsoft Viva: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-viva/what-is-okr-objective-key-results>.

14. Управління цілями і ключовими результатами. HURMA: <https://hurma.work/capabilities/okr/>.

15. Objectives and Key Results for Agile Teams. Zoho Sprints: <https://www.zoho.com/sprints/okr-agile.html>.

16. OKR management. Peopleforce: <https://peopleforce.io/products/peopleperform/okr-management>.

17. Nur Halimah, Riyan Mirdan Faris. Compensation Relates to Key Performance Indicators (KPI) (Case Study of Garment Factory PT. XYZ Warehouse Department Section), Proceeding of the International Conference on Economics, Management and Accounting (ICEMAC 2022), 2022 – p.66.

18. Nalewaik, A., Nalewaik, A., Mills, A., & Mills, A. (2016). Project Performance Review: Capturing the Value of Audit, Oversight, and Compliance for Project Success (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315602424>.

19. Shani Jay. 30 Performance Review Examples & Phrases To Use (+ 15 Phrases To Avoid): <https://www.aihr.com/blog/performance-review-examples/>.

20. Турейчук А.М., Рибидайло А.А., Прокопенко О.С., Руденська Г.В. Особливості розроблення вимог до кандидатів на посади військовослужбовців. Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ, 2018. – с. 77-82.

21. Матриця Внутрішній клієнт-підрядник: Новий рівень взаємодії у компанії: <https://mayska.com/materials/matryczya-vnutrishnij-kliiyent-pidryadnyk/>.

22. Брижаль І.А., Міняйленко І.В., Ушакова Ю.С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів», Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2018.
23. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій, Економіка транспортного комплексу, вип. 39, 2022, - с. 45-54.
24. Balanced Scorecard Basics, Balanced Scorecard Institute: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>.
25. Thornton III, G.C., & Rupp, D.E. (2005). Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617170>.
26. John W. McCoy. Behaviorally Anchored Rating Scale: A Full Guide with Examples: <https://www.aihr.com/blog/behaviorally-anchored-rating-scale/>.
27. Erik van Vulpen, Dr Marna van der Merwe. 9 Box Grid: A Practitioner's Guide [FREE Template]: <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>.
28. Mettler, Tobias and Rohner, Peter, "PERFORMANCE MANAGEMENT IN HEALTH CARE: THE PAST, THE PRESENT, AND THE FUTURE" (2009). Wirtschaftsinformatik Proceedings 2009, - 149.
29. Appraisals and KSF made simple – a practical guide. The NHS staff council. – 2010: <https://www.nhsemployers.org/system/files/2021-07/Appraisals-and-KSF-made-simple.pdf?hash=3E015A95A3B09C04E0B2159471051866C50E9FE4&la=en>.
30. BOLAND T., FOWLER A. A Systems Perspective of Performance Management in Public Sector Organisations, in: The International Journal of Public Sector Management, Vol. 13, 2000, pp. 417-446.
31. HOFFMANN O. Performance Management – Systeme und Implementierungsansätze. Haupt, Bern 2002.
32. Choudary, G.B. and Purnik, S. (2014) A Study on Employee Performance Appraisal in Health Care. Asian Journal of Management Sciences, 2, 59-64.

33. Homauni, A., Mosadeghrad, A. M., & Jaafariipooyan, E. (2021). Employee Performance Appraisal in Health Care Organizations: A Systematic Review Search. *Journal of Organizational Behavior Research*, 6(2), 109-121. <https://doi.org/10.51847/ZmP2aP2UUs>.
34. Армія+: <https://aplus.mod.gov.ua/>.
35. Корж М.В. Маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник для самостійної роботи для студентів інженерно-економічних спеціальностей / Корж М.В./ – Навчальний посібник, ДДМА, 2021. – 519 с.

## ДОДАТКИ

Додаток 1

### Анкета опитування військово-медичних керівників щодо оцінювання ефективності діяльності підпорядкованих військовослужбовців

#### Розділ 1. Трошки про себе

1. Якого рівня Ви керівник?
  - а) Командир військової частини
  - б) Начальник медичної служби
  - в) Начальник відділення
  - г) Інше
2. Скільки часу Ви служите на цій посаді?
  - а) 2 роки і більше
  - б) Від 1 до 2 років
  - в) Від 6 місяців до 1 року
  - г) До 6 місяців
3. Чи мали Ви досвід роботи чи служби на керівних посадах до моменту призначення?
  - а) Так
  - б) Ні
4. Чи проводите періодичне та/або щорічне оцінювання ефективності роботи підлеглих військовослужбовців?
  - а) Так
  - б) Ні
5. Чи користуєтесь наступними методиками оцінювання зараз?

	Так	Ні
Оцінювання відповідно до Наказу МОУ №170 від 10.04.2009		
Оцінювання 180 градусів		
Оцінювання 360 градусів		
OKR		

КРІ		
Assessment center		

6. Чи користувались Ви наступними методиками оцінювання в мирний час?

	Так	Ні
Оцінювання відповідно до Наказу МОУ №170 від 10.04.2009		
Оцінювання 180 градусів		
Оцінювання 360 градусів		
OKR		
КРІ		
Assessment center		

## Розділ 2. Визначення критеріїв до бажаної методики оцінювання

1. В якому форматі повинне проводитись оцінювання?
  - а) В паперовому (відкрита інформація)
  - б) В паперовому (для службового користування)
  - в) В електронному в програмному забезпеченні
  - г) В електронному на веб-ресурсі
  - д) В електронному в додатку (наприклад, Армія+)

2. Чи маєте можливість проводити бесіди 1-на-1?

*Примітка. Бесіда 1-на-1 - це розмова керівника з підлеглим, з метою отримати та надати зворотній зв'язок щодо успіхів, комфорту на місці служби та проблемних питань.*

- а) Так
- б) Ні

3. Якщо не маєте можливості проводити бесіди 1-на-1, то що саме є перешкодою? (відкрите запитання)

4. Чи можливо у Вашому підрозділі сформувані вимірювані показники ефективності діяльності військовослужбовців?

- а) Так
- б) Ні



5. Чи можливо у Вашому підрозділі побудувати "дерево цілей" та визначити зони відповідальності?

- а) Так
- б) Ні

6. Скільки часу Ви готові витрати на проведення оцінювання, надання/отримання зворотного зв'язку або проведення іншого виду перевірки ефективності діяльності військовослужбовців, якщо таким чином Ви отримаєте достатньо інформації для підвищення ефективності діяльності підрозділу?

- а) 1 раз на рік 1 місяць
- б) 1 раз на рік 2 тижні
- в) 1 раз на півріччя 1 тиждень
- г) 1 раз на квартал 1 тиждень
- д) 1 раз на тиждень 1-2 години
- е) Протягом 3-ох місяців у разі явного погіршення роботи підрозділу
- ж) Ніколи
- з) Інше

7. Прорангуйте чим Вам легше користуватись, що є для Вас інтуїтивно зрозумілим? (1 - найменш зрозуміло, 4 - найбільш зрозуміло)

	1	2	3	4
Додаток Армія+ або Дія				
Microsoft Word				
Microsoft Exel				
Медична інформаційна система				

8. Чи психологічно комфортно Вам надавати зворотній зв'язок підлеглим та отримувати його від них?

- а) Легко і з задоволенням
- б) Нормально, нічого особливого
- в) Трошки хвилююсь
- г) Дуже складно

9. Чи бачите Ви необхідність застосування додаткових інструментів мотивації військовослужбовців?

- а) Так
- б) Ні

10. На Вашу думку, яке оцінювання більш корисне для вашого підрозділу?

- а) Оцінювання команди в цілому
- б) Індивідуальне оцінювання
- в) Інше

11. Чи вважаєте Ви доцільним використання державних коштів та донатів на оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців? (наприклад, на програмне забезпечення, вебресурс, або зовнішнього підрядника)

- а) Доцільно
- б) Недоцільно

12. Якщо таке оцінювання необхідне, то скільки часу Ви готові витратити на впровадження системи?

- а) 1 рік
- б) Пів року
- в) 3 місяці
- г) 1 місяць
- д) 1-2 тижні
- е) 1-2 дні

13. Як ви вважаєте в ході оцінювання, яке проводиться відповідно до наказу МОУ від 10.04.2009 №170, можлива фальсифікація результатів?

- а) Так
- б) Ні
- в) Інше

14. Яким чином на Вашу думку можна мінімізувати ризик фальсифікації результатів оцінювання? *(відкрите запитання)*

15. Як Ви вважаєте, який спосіб оцінювання є найбільш безпечним, з точки зору витоку інформації? Чи це важливо в даному процесі? *(відкрите запитання)*

16. Оцініть від 0 до 10 систему оцінювання або отримання/надання зворотного зв'язку або іншого виду перевірки ефективності діяльності у вашому підрозділі, де 0 – дуже низька, 10 – дуже висока.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. Якщо у Вас залишились думки та ідеї з приводу системи оцінювання, напишіть, будь ласка, тут. *(відкрите запитання)*

## Результати опитування військово-медичних керівників щодо оцінювання ефективності діяльності підпорядкованих військовослужбовців

1. Якого рівня Ви керівник?

● Командир вз/ч	0
● Начальник медичної служби	0
● Начальник відділення	13
● Інше	1



2. Скільки часу Ви служите на цій посаді?

● 2 роки і більше	5
● Від 1 до 2 років	4
● Від 6 місяців до 1 року	3
● До 6 місяців	2



3. Чи мали Ви досвід роботи чи служби на керівних посадах до моменту призначення?

● Так	6
● Ні	6



4. Чи проводите періодичне та/або щорічне оцінювання ефективності роботи підлеглих військовослужбовців?

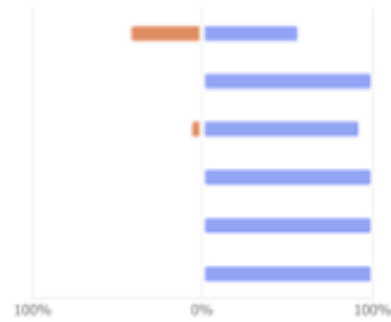
● Так	7
● Ні	7



5. Чи користуєтесь наступними методиками оцінювання **зараз**?

• Так • Ні

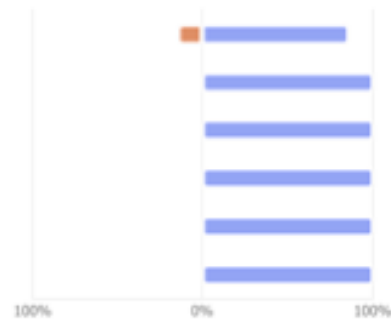
Оцінювання відповідно до Наказу МОУ №170 від 10.04.2009  
 Оцінювання 180 градусів  
 Оцінювання 360 градусів  
 OKR + KPI  
 KPI  
 Ассесмент центр



6. Чи користувались Ви наступними методиками оцінювання **в мирний час**?

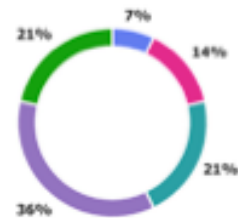
• Так • Ні

Оцінювання відповідно до Наказу МОУ №170 від 10.04.2009  
 Оцінювання 180 градусів  
 Оцінювання 360 градусів  
 OKR + KPI  
 KPI  
 Ассесмент центр



7. В якому форматі повинне проводитись оцінювання?

- В паперовому (відкриті інформації) 1
- В паперовому (для службового користування) 2
- В електронному в програмному забезпеченні 3
- В електронному на веб-ресурсі 5
- В електронному в додатку (наприклад, Армія+) 3



8. Чи маєте можливість проводити бесіди 1-на-1?

• Так 14  
 • Ні 0



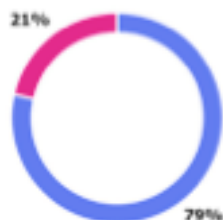
9. Якщо не маєте можливості проводити бесіди 1-на-1, то що саме є перешкодою?

14  
Відгуків

Останні відповіді  
 "Не має перешкод"  
 "Маю можливість"  
 "Маю таку можливість"  
 ...

10. Чи можливо у Вашому підрозділі сформулювати вимірювані показники ефективності діяльності військовослужбовців?

● Так 11  
 ● Ні 3



11. Чи можливо у Вашому підрозділі побудувати "дерево цілей" та визначити зони відповідальності?

● Так 13  
 ● Ні 1



12. Скільки часу Ви готові витратити на проведення оцінювання, надання/отримання зворотного зв'язку або проведення іншого виду перевірки ефективності діяльності військовослужбовців, якщо таким чином Ви отримаєте достатньо інформації для підвищення ефективності діяльності підрозділу?

- 1 раз на рік 1 місяць 3
- 1 раз на рік 2 тижні 1
- 1 раз на півріччя 1 тиждень 3
- 1 раз на квартал 1 тиждень 4
- 1 раз на тиждень 1-2 години 0
- Протягом 3-ох місяців у разі явного погіршення роботи підрозділу 1
- Ніколи 1
- Інше 1



13. Прорангуйте чим Вам легше користуватись, що є для Вас інтуїтивно зрозумілим? (1 - найменш зрозуміло, 4 - найбільш зрозуміло)

● 1 ● 2 ● 3 ● 4

Додаток Армія+ збо Діа

Microsoft Word

Microsoft Excel

Медична інформаційна система



14. Чи психологічно комфортно Вам надавати зворотній зв'язок підлеглим та отримувати його від них?

- Легко і з задоволенням 6
- Нормально, нічого особливого 7
- Трохи важко 1
- Дуже складно 0



15. Чи бачите Ви необхідність застосування додаткових інструментів мотивації військовослужбовців?

- Так 13
- Ні 1



16. На Вашу думку, яке оцінювання більш корисне для вашого підрозділу?

- Оцінювання діяльності команди в цілому 6
- Індивідуальне оцінювання 6
- Інше 2



17. Чи вважаєте Ви доцільним використання державних коштів та донатів на оцінювання ефективності діяльності військовослужбовців? (наприклад, на програмне забезпечення, вебресурс, або зовнішнього підрядника)



18. Якщо таке оцінювання необхідне, то скільки часу Ви готові витратити на впровадження системи?



19. Як ви вважаєте в ході оцінювання, яке проводиться відповідно до наказу МОУ від 10.04.2009 №170, можлива фальсифікація результатів?



20. Яким чином на Вашу думку можна мінімізувати ризик фальсифікації результатів оцінювання?

14  
Відгуки

Останні відповіді  
...  
"Думаю, це завдання для програмістів"  
"Не знаю"  
...



22. Оцініть від 0 до 10 систему оцінювання або отримання/надання зворотного зв'язку або іншого виду перевірки ефективності діяльності у вашому підрозділі

Прихильники	3
Нейтральні	6
Критики	5



23. Якщо у Вас залишилися думки та ідеї з приводу системи оцінювання, напишіть, будь ласка, тут :)

2  
Відгук

Останні відповіді  
...  
...

## Порівняльна таблиця методик оцінювання ефективності діяльності співробітників

	OKR + KPI	Performance review	Assessment center	BARS	Nine-Box Grid	ADDIE	Оцінна картка	ЗАПИТ
<b>Цифровізованість</b>	Може використовуватись ПЗ, додаток або веб-ресурс	Microsoft Excel	Microsoft Word	Microsoft Word	Microsoft Word	Microsoft Word	Microsoft Word	Додаток
<b>Вимірюваність</b>	Обсяги виконання робіт	Обсяги виконання робіт та відповідність індикаторам результативності	-	-	Визначення відношення продуктивності до потенціалу	-	-	Вимірювані показники ефективності
<b>Тривалість</b>	1-2 години щодня або щотижня	від 1 тижня до 1 місяця щокварталу	1-2 дні у разі прийняття рішення	від 1 тижня до 1 місяця	від 1 тижня до 1 місяця	1-2 дні у разі прийняття рішення	3 місяці 1 раз на рік	1 тиждень 1 раз на квартал/пів року/рік
<b>Інтуїтивна зрозумілість</b>	Необхідно використовувати програму, яку спочатку необхідно освоїти	Необхідно досягнути алгоритм процесу та навчитись надавати та отримувати зворотній зв'язок	Необхідно досягнути алгоритм процесу	Необхідно досягнути алгоритм процесу та навчитись надавати та отримувати зворотній зв'язок	Необхідно досягнути алгоритм процесу та навчитись надавати та отримувати зворотній зв'язок	Необхідно досягнути алгоритм процесу	Необхідно досягнути алгоритм процесу та навчитись надавати та отримувати зворотній зв'язок	Готовність використовувати додаток, на другому місці Microsoft Excel
<b>Надання та отримання зворотного зв'язку</b>	Не першочергове завдання	Основа процесу	-	Основа процесу	Основа процесу	-	Необхідно дуже добре пам'ятати функціонал і процес професійного розвитку співробітників	Обов'язкова умова

	OKR + KPI	Performance review	Assessment center	BARS	Nine-Box Grid	ADDIE	Оцінна картка	ЗАПИТ
							а, щоб мати можливість надати зворотній зв'язок	
<b>Мотивація</b>	Самотивація за рахунок аналізу власних результатів	Через надання та отримання зворотного зв'язку	Через командоутворюючий процес	Через надання та отримання зворотного зв'язку	Через надання та отримання зворотного зв'язку	Через командоутворюючий процес	-	Обов'язкова умова
<b>Індивідуальне оцінювання</b>	Можна розглядати індивідуальні результати	Задіюється індивідуальна карта посади з бесідою 1-на-1, або може збиратись зворотній зв'язок щодо окремої особи	Виключно спостереження за діями окремого учасника під час проведення командного заходу	Проведення бесіди 1-на-1	Проведення бесіди 1-на-1	Виключно спостереження за діями окремого учасника під час проведення командного заходу	Проведення бесіди 1-на-1	Проведення бесіди 1-на-1
<b>Оцінювання команди</b>	Можна оцінити результати діяльності підрозділу	Карту можна адаптувати під оцінювання підрозділу, або ж можна узагальнити індивідуальні результати	В першу чергу оцінювання ефективності команди	-	-	В першу чергу оцінювання ефективності команди	-	Необхідна можливість проведення оцінювання ефективності команди
<b>Фінансова доступність</b>	Програмне забезпечення або ресурс може вимагати витрат	Можна організувати без використання додаткових коштів за	Можна організувати і без використання	Можна організувати і без використання	Можна організувати без використання додаткових	Можна організувати без використання додаткових	Можна організувати без використання додаткових	Необхідно мінімізувати додаткову витрату коштів

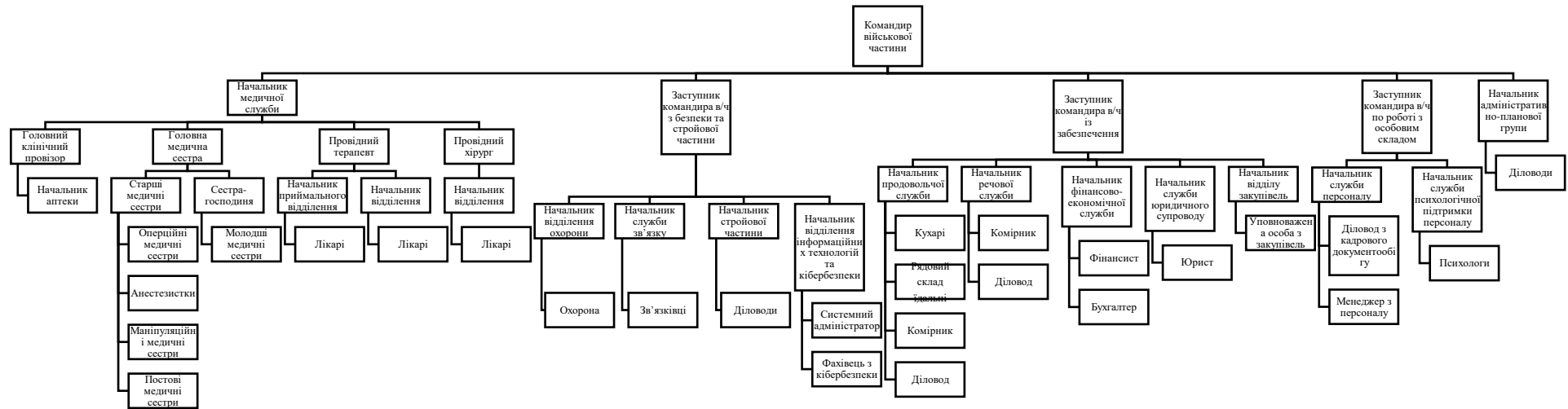
	OKR + KPI	Performance review	Assessment center	BARS	Nine-Box Grid	ADDIE	Оцінна картка	ЗАПИТ
		допомогою наявних засобів (excel)	додаткових коштів за допомогою наявних засобів (word)	додаткових коштів за допомогою наявних засобів (word)	коштів за допомогою наявних засобів (word)	коштів за допомогою наявних засобів (word)	коштів за допомогою наявних засобів (word)	
<b>Висока швидкість впровадження</b>	Впровадження електронних систем зі ступенем захищеності та навчання персоналу користуванню ними потребує тривалого періоду від 3 місяців	Формування документації для подальшого застосування та навчання персоналу може займати від 1 до 3 місяців	Підготовка до проведення може тривати до тижня	Формування документації для подальшого застосування та навчання персоналу може займати від 1 до 3 місяців	Формування документації для подальшого застосування та навчання персоналу може займати від 1 до 3 місяців	Підготовка до проведення може тривати до тижня	Формування документації для подальшого застосування та навчання персоналу може займати від 1 до 3 місяців	Готові втратити на впровадження від 1 місяця до 1 року
<b>Мінімізація ризику фальсифікації результатів</b>	Оскільки система електронна та може заповнюватись за результатом вимірювання виконання завдань самими військовослужбовцями, то фальсифікувати результати майже неможливо	Існує ризик фальсифікації, водночас він мінімізований за рахунок конкретних та вимірюваних індикаторів результативності	-	-	-	-	-	Необхідна мінімізація ризиків фальсифікації
<b>Безпека даних</b>	Необхідне налаштування API	Ризик витоку через людський фактор	Ризик витоку через	Ризик витоку через	Ризик витоку через людський фактор	Ризик витоку через людський фактор	Ризик витоку через людський фактор	Важлива мінімізація ризику

	<b>OKR + KPI</b>	<b>Performance review</b>	<b>Assessment center</b>	<b>BARS</b>	<b>Nine-Box Grid</b>	<b>ADDIE</b>	<b>Оцінна картка</b>	<b>ЗАПИТ</b>
			людський фактор	людський фактор				витоку даних
<b>Можливість побудови "дерева цілей"</b>	Обов'язкова умова	Обов'язкова умова	Не потребує	Не потребує	Не потребує	Не потребує	Не потребує	Для розуміння ролей та цілей служби, важливо побудувати "дерево цілей"

**Оцінка наявності запитуваних параметрів відповідності методу оцінювання діяльності  
військовослужбовців відповідно до запиту військово-медичних керівників**

	OKR + KPI		Performance review		Assessment center		BARS		Nine-Box Grid		ADDIE		Оцінна картка		ЗАПИТ (коефіцієнт важливості)
	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	Наявність	Оцінка	
Цифровізованість	1	2	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Вимірюваність	1	2	1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	2
Тривалість	1	1	0,5	0,5	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1
Інтуїтивна зрозумілість	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Надання та отримання зворотного зв'язку	0,5	1	1	2	0	0	1	2	1	2	0	0	1	2	2
Мотивація	0,5	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	0	0	2
Індивідуальне оцінювання	1	2	1	2	0,5	1	1	2	1	2	0,5	1	1	2	2
Оцінювання команди	1	2	1	2	1	2	0	0	0	0	1	2	0	0	2
Фінансова доступність	0	0	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2
Висока швидкість впровадження	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	1	0	0
Мінімізація ризику фальсифікації	1	2	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Безпека даних	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	2
Можливість побудови "дерева цілей"	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>Сума балів</b>		<b>18</b>		<b>17,5</b>		<b>8</b>		<b>10</b>		<b>12</b>		<b>8</b>		<b>7</b>	<b>23</b>

Організаційна структура військово-медичного закладу, що відповідає «дереву цілей»



## Матриця внутрішнього та зовнішнього клієнта на прикладі посади «Начальника відділення»

		Внутрішній підрядник
		Начальник відділення
Зовнішній клієнт	Військовослужбовці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення кваліфікованими спеціалістами (медичними працівниками);</li> <li>- вирішення конфліктних ситуацій на місці;</li> <li>- забезпечення внутрішнього навчання медиків стандартам надання медичної допомоги;</li> <li>- контроль якості надання медичних послуг.</li> </ul>
	Командир в/ч	
Внутрішній клієнт	Начальник медичної служби	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інформування щодо наявності та стану забезпечення відділення (юридичного, технічного, матеріального);</li> <li>- оптимізація кадрових ресурсів відділення;</li> <li>- коригування роботи закладу відповідно до проведеного аналізу потреб Збройних Сил України в медичному забезпеченні;</li> <li>- управління медичним персоналом відділення;</li> <li>- контроль за веденням журналів відділення;</li> <li>- повідомлення щодо необхідності переведення військовослужбовця до іншого медичного закладу.</li> </ul>
	Начальник приймального відділення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання критерії перенаправлення пацієнта до профільного відділення;</li> <li>- надання фахівців для проведення додаткових консультацій на етапі госпіталізації.</li> </ul>
	Начальник відділення	



		<b>Внутрішній підрядник</b>
		Начальник відділення
Лікарі		<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийом та адаптація нових лікарів;</li> <li>- забезпечення внутрішнього навчання стандартам надання медичної допомоги та контроль за дотриманням;</li> <li>- проведення медичних нарад та розборів клінічних та робочих випадків;</li> <li>- контроль за дотриманням протоколів лікування;</li> <li>- допомога у вирішенні конфліктних ситуацій;</li> <li>- формування графіку роботи лікарів;</li> <li>- організація вчасного проходження профілактичних оглядів лікарів;</li> <li>- контроль за веденням лікарями портфоліо безперервного професійного розвитку та вчасним проходженням атестації;</li> <li>- ситуаційне лідерство, бесіди 1-на-1;</li> <li>- визначення завдань та оцінювання ефективності діяльності лікарів відділення.</li> </ul>
Головна медична сестра		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ведення медичної документації та журналів;</li> <li>- надання зворотного зв'язку щодо роботи середнього та молодшого медичного персоналу.</li> </ul>
Старша медична сестра		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ведення медичної документації та журналів;</li> <li>- надання зворотного зв'язку щодо роботи середнього медичного персоналу.</li> </ul>
Медичні сестри операційні		<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування графіків операцій;</li> <li>- проведення розборів клінічних та робочих випадків;</li> <li>- контроль за дотриманням стандартних операційних процедур.</li> </ul>
Медичні сестри маніпуляційні		<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення розборів клінічних та робочих випадків;</li> <li>- контроль за дотриманням стандартних операційних процедур.</li> </ul>
Медичні сестри постові		<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення розборів клінічних та робочих випадків;</li> <li>- контроль за дотриманням стандартних операційних процедур.</li> </ul>
Сестра-господиня		<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання запиту на організацію дотримання санітарно-гігієнічних норм.</li> </ul>

		<b>Внутрішній підрядник</b>
		Начальник відділення
	Медичні сестри молодші	
	Клінічний провізор	
	Начальник аптеки	- надання запиту щодо забезпечення відділення лікарськими засобами та медичними виробами.
	Охорона	
	Служба зв'язку	
	ІТ та кібербезпека	- надання запиту щодо налаштування програмного забезпечення чи виправлення технічних помилок (за потреби); - надання зворотного зв'язку щодо функціоналу модулів медичної інформаційної системи.
	Стройова частина	- надання інформації щодо необхідності вибуття чи прибуття персоналу відділення.
	Продовольча служба	
	Речова служба	
	Фінансово-економічна служба	
	Юридичний супровід	
	Відділ закупівель	- надання запиту на закупівлю медичного обладнання, проведення ремонтних робіт у відділенні тощо.
	Служба психологічної підтримки персоналу	- надання запиту щодо потреби персоналу в психологічній допомозі.
	Служба персоналу	- визначення функцій та очікуваних результатів діяльності персоналу відділення; - проведення оцінювання діяльності персоналу відділення; - визначення індивідуальної програми професійного розвитку; - надання запиту щодо добору військовослужбовців на посади у відділення; - участь у співбесідах з кандидатами.
	Адміністративно-планова група	- заповнення медичної інформаційної системи.

## Форма оцінної картки

№ з/п	Функції	Очікувані результати	Оцінка за ... (місяць, квартал, рік тощо) працівника	Оцінка за ... (місяць, квартал, рік тощо) керівника	Середня оцінка	План з покращення
1.	Функція 1	Результат 1				
		Результат 2				
		Результат ...				
		Результат n				
2.	Функція 2	...				
...	...	...				
n.	Функція n	...				

Середній бал: \_\_\_\_ балів.

**Форма індивідуальної програми професійного розвитку, що може бути інтегрована**

№ з/п	Компетентності	Оцінка військовослужбовця	Оцінка керівника	План професійного розвитку	Кількість отриманих балів БПР
Професійні					
1.				Курс ...	
...					
n.				Курс ...	
Корпоративні					
1.					
...				Внутрішнє навчання...	
n.					
Особистісні					
1.					
...				Електронне навчання...	
n.					