

Графська О.І.

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту
*Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського*

Hravska Oryslava

Doctor of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics and Management
Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture

МЕХАНІЗМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕДИЧНІЙ СФЕРІ

MECHANISMS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MEDICAL SPHERE

Стаття присвячена аналізу сучасних механізмів оцінювання ефективності управління персоналом та рекомендаціям щодо їх застосування у медичних закладах України. Показано актуальність удосконалення системи управління медичними кадрами з урахуванням міжнародного досвіду. Визначено недоліки традиційних методів оцінювання персоналу, таких як атестація і сертифікація, анкетування ключові показники ефективності (KPI), і запропоновано ширше впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) і методу 360-градусного оцінювання. Доведено, що використання цих сучасних механізмів забезпечить всебічну та об'єктивну оцінку діяльності персоналу, підвищить конкурентоспроможність медичних закладів і якість послуг, а також допоможе вирішити низку сучасних проблем функціонування медичної сфери України.

Ключові слова: управління персоналом, ефективність управління, медична сфера, збалансована система показників, метод 360-градусного оцінювання.

The effectiveness of personnel management in the medical sector is increasingly relevant amid systemic transformations in healthcare. Medical institutions face challenges that necessitate innovative and adaptive approaches to evaluating managerial efficiency. The growing emphasis on service quality and the strategic importance of human capital drive the need to reconsider traditional assessment methods. In this context, aligning professional competencies, motivation, and organizational objectives becomes vital for ensuring sustainable development. This article focuses on the importance of implementing structured and flexible mechanisms for personnel evaluation, adapted to the specific characteristics of medical institutions. While reforms are underway, many organizations still rely on outdated or insufficiently integrated assessment methods. As a result, there is a pressing need to conceptualize and adopt more comprehensive, context-sensitive evaluation frameworks. The article discusses the strategic value of staff assessment in supporting effective resource distribution, fostering employee growth, and enhancing patient satisfaction. Evaluation is also a catalyst for improving internal communication, building transparency, and strengthening institutional culture. A central issue identified is the lack of standardized criteria for assessing personnel effectiveness, which can undermine consistency and reduce the impact of human resources. The article advocates for frameworks incorporating quantitative and qualitative indicators to capture staff performance accurately. It also explores modern evaluation practices, such as multidimensional feedback systems, which can offer more objective and inclusive perspectives on employee contributions. The article concludes by emphasizing that structured evaluation tools are crucial for improving the medical field's adaptability, competitiveness, and innovation capacity. The article highlights the importance of reevaluating existing practices and advancing personnel management through relevant, strategic mechanisms without referencing specific research outcomes.

Keywords: personnel management, management efficiency, medical field, balanced scorecard, 360-degree evaluation method.

Постановка проблеми. В умовах сучасних трансформацій системи охорони здоров'я в Україні особливого значення набуває проблема ефективності управління персоналом медичних закладів. Від якості управлінських рішень, методів оцінювання працівників та відповідності їх професійних компетенцій залежить не лише результативність роботи окремих

лікувальних установ, але й загалом якість медичного обслуговування населення. Проте на сьогодні в українських закладах охорони здоров'я відсутні чітко визначені та систематизовані механізми оцінювання ефективності управління персоналом, що призводить до недостатнього використання потенціалу медичних кадрів і погіршення показників якості надання

медичних послуг. Враховуючи це, існує нагальна потреба розробки та впровадження ефективних методик оцінювання управління персоналом, адаптованих до специфіки медичної сфери, що дозволить підвищити конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я та забезпечити стійкий розвиток галузі загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності управління персоналом у медичній сфері активно розглядається в сучасній науковій літературі. Більшість дослідників погоджуються, що персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації, особливо у медицині, оскільки його компетентність та мотивація безпосередньо впливають як на якість послуг і задоволеність пацієнтів, так і на стан їхнього здоров'я [1; 3 та ін.].

Проблеми оцінювання ефективності управління персоналом в медичних закладах аналізуються як з точки зору менеджменту охорони здоров'я, так і управління людськими ресурсами. За результатами досліджень Л. Крячкової та ін., традиційні підходи до оцінки персоналу, такі як атестація або оцінка за формальними критеріями, вже не відповідають сучасним вимогам через відсутність системного підходу та орієнтації на результати роботи. Автори зазначають, що сучасні механізми оцінювання мають бути орієнтовані на конкретні показники результативності та ефективності праці медичних працівників [2].

Важливим аспектом, на якому акцентується увага в сучасній науковій літературі, є застосування комплексних систем управління персоналом, що враховують специфіку роботи медичних установ. На думку І. Яремко, ефективність управління в медичній сфері значною мірою залежить від впровадження індикаторів якості, що пов'язані з кваліфікацією персоналу, рівнем задоволеності працівників умовами праці та системою мотивації [4].

Також варто враховувати, що в європейській та американській практиці управління персоналом у медичних закладах значну увагу приділяють нематеріальній мотивації персоналу, системам безперервного навчання та розвитку, які дозволяють підвищити рівень компетентності та ефективності працівників [5; 6].

Отже, аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок про необхідність вдосконалення існуючих механізмів оцінювання ефективності управління персоналом у медичних закладах, з урахуванням сучасних управлінських підходів та кращого світового досвіду.

Формулювання завдання дослідження. Ця стаття має на меті проаналізувати сучасні механізми оцінювання ефективності управління персоналом у сфері охорони здоров'я та запропонувати напрями їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління персоналом у медичній сфері є важливим, оскільки безпосередньо впливає на якість медичних послуг, рівень підготовки та компетентності медичних працівників, що визначає здоров'я та життя пацієнтів. Крім того, належна організація управління персоналом забезпечує економічну ефективність шляхом оптимізації витрат на працівників і раціонального використання ресурсів медичних закладів. Водночас ефективне управління сприяє формуванню сприятливих умов праці, позитивного психологічного клімату та розвитку мотивації медичних працівників, що підвищує

продуктивність їхньої праці та знижує плинність кадрів. Також воно допомагає орієнтувати діяльність медичних установ на потреби пацієнтів, що покращує задоволеність населення і зміцнює його довіру до системи охорони здоров'я [8]. Поряд із тим, медична сфера постійно розвивається, тому ефективно управління персоналом забезпечує гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових технологій, методів лікування та управлінських практик, що робить медичні заклади більш конкурентоспроможними й успішними в сучасних умовах.

Оцінювання відіграє важливу роль у забезпеченні високої ефективності управління медичним персоналом, оскільки дозволяє систематично визначати відповідність працівників вимогам і завданням організації, виявляти сильні й слабкі сторони їхньої діяльності, а також формувати ефективні стратегії розвитку персоналу. Завдяки регулярному та об'єктивному оцінюванню керівництво медичних закладів отримує необхідну інформацію для ухвалення кадрових рішень, таких як розподіл завдань, визначення потреб у навчанні та професійному розвитку, формування систем мотивації та винагороди. Крім того, чіткі критерії оцінювання допомагають працівникам краще розуміти власні функції, відповідальність і очікування з боку керівництва, що підвищує їхню мотивацію й результативність праці [9]. Впровадження ефективних механізмів оцінювання сприяє також поліпшенню якості медичних послуг загалом, оскільки забезпечує відповідність компетенцій персоналу сучасним вимогам і стандартам медичної практики. Отже, оцінювання є невід'ємним інструментом ефективного управління медичними кадрами, який дозволяє реалізовувати стратегічні цілі закладу, підвищувати його конкурентоспроможність та забезпечувати високий рівень обслуговування пацієнтів.

На основі узагальнення сучасного світового наукового та практичного досвіду [5–9 та ін.] можна виділити такі найбільш дієві механізми оцінювання ефективності управління персоналом у медичній сфері:

1. Збалансована система показників (Balanced Scorecard). Метод, що дає змогу здійснювати комплексну оцінку діяльності персоналу, поєднуючи фінансові та нефінансові критерії. Він дозволяє враховувати стратегічні цілі закладу, задоволеність пацієнтів, рівень розвитку персоналу та фінансові результати діяльності.

2. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Використання чітких індикаторів ефективності діяльності персоналу, таких як кількість пролікованих пацієнтів, рівень задоволеності пацієнтів, показники плинності кадрів, відсоток повторних звернень та кількість успішно проведених процедур. KPI дозволяють об'єктивно порівнювати результати праці персоналу та мотивувати його на покращення діяльності.

3. Метод 360-градусного оцінювання (360-degree feedback). Цей механізм передбачає комплексну оцінку персоналу за участі керівників, колег, підлеглих і пацієнтів. Він сприяє формуванню повної картини компетенцій працівників і дозволяє враховувати різні аспекти їхньої професійної діяльності.

4. Регулярні атестації та сертифікації персоналу. Важливий інструмент, що дозволяє підтримувати професійний рівень медичних працівників відповідно до сучасних стандартів та вимог. Атестації допомагають

своєчасно виявити потребу у додатковому навчанні й підвищити рівень компетентності працівників.

5. Анкетування та опитування пацієнтів і персоналу. Дозволяє отримувати інформацію щодо задоволеності умовами праці, мотивацією та якістю надання послуг. Цей механізм сприяє покращенню комунікації між адміністрацією, персоналом і пацієнтами, а також формуванню клієнтоорієнтованої культури в медичній установі.

У медичній сфері України сьогодні найбільш активно застосовуються такі механізми оцінювання ефективності управління персоналом як ключові показники ефективності (KPI), регулярні атестації та сертифікації персоналу, а також анкетування та опитування.

Використання KPI уже досить поширене в українських медичних закладах, особливо тих, що пройшли реформу фінансування за принципом "гроші йдуть за пацієнтом". Враховуються, зокрема, такі показники, як кількість пролікованих пацієнтів, рівень їхньої задоволеності та ефективність використання ресурсів. Регулярні атестації та сертифікації персоналу традиційно використовуються українськими закладами охорони здоров'я для перевірки кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу, що дозволяє підтримувати відповідність персоналу сучасним медичним стандартам і нормам законодавства. Анкетування та опитування пацієнтів і персоналу активно застосовуються, особливо в приватних клініках та комунальних медичних закладах, що прагнуть підвищити рівень клієнтоорієнтованості та якості обслуговування.

Щодо інших механізмів, таких як збалансована система показників (BSC) або метод 360-градусного оцінювання, то їх використання в Україні наразі є обмеженим і переважно зосереджене у великих приватних медичних мережах або інноваційно орієнтованих медичних закладах, які переймають міжнародний досвід.

На наш погляд, саме ці нові для медичної сфери України механізми оцінювання ефективності управління персоналом варто ширше впроваджувати, з огляду на їх перспективність в умовах структурних трансформацій охорони здоров'я (табл. 1).

Як традиційні, так і нові механізми оцінювання ефективності управління персоналом у медичній сфері

України можуть допомогти вирішити основні проблеми її функціонування, серед яких нестача кваліфікованих кадрів, недосконалість системи мотивації та оплати праці, застарілі методи управління, недостатній рівень професійної підготовки менеджерів, недостатнє фінансування закладів охорони здоров'я та ін.

Розв'язання цих проблем потребує як системних змін в управлінні персоналом, так і підвищення фінансування, впровадження сучасних механізмів оцінювання й мотивації, що дозволить суттєво покращити якість медичних послуг і забезпечити стабільний розвиток галузі.

Висновки. Отже, ефективне управління персоналом у медичній сфері України є важливою умовою для підвищення якості медичних послуг, покращення задоволеності пацієнтів та забезпечення економічної ефективності закладів охорони здоров'я. На сьогодні найбільш поширеними в українських медичних закладах залишаються традиційні підходи до оцінювання персоналу, зокрема регулярні атестації та використання ключових показників ефективності (KPI), проте вони мають певні обмеження щодо комплексності й об'єктивності оцінки працівників. Нові механізми оцінювання, такі як збалансована система показників (Balanced Scorecard) і метод 360-градусного оцінювання, показують вищу ефективність, оскільки дозволяють всебічно та більш об'єктивно оцінювати діяльність працівників, знижують рівень суб'єктивності, покращують мотивацію і внутрішню комунікацію в колективі. Широке впровадження цих сучасних методик, що успішно використовуються у європейській та американській практиці, є перспективним напрямом для українських медичних установ. Їх використання сприятиме вдосконаленню управлінських рішень, підвищенню конкурентоспроможності закладів і покращенню якості надання медичних послуг. Для вирішення існуючих проблем медичної сфери, серед яких нестача кваліфікованих кадрів, недостатня мотивація персоналу та застарілі методи управління, необхідно використовувати як традиційні, так і сучасні механізми оцінювання персоналу. Водночас для створення сприятливих умов сталого розвитку української медицини необхідні системні зміни в управлінні персоналом та збільшення фінансування галузі.

Таблиця 1

**Переваги і перспективи застосування
нових механізмів оцінювання ефективності управління персоналом у медичній сфері України**

Механізм оцінювання	Переваги застосування	Перспективи для медичних закладів України
Збалансована система показників (BSC)	– комплексність і всебічність оцінювання діяльності; – чітка орієнтація на стратегічні цілі; – прозорість та об'єктивність критеріїв оцінки; – покращення якості управлінських рішень	– запровадження системного підходу до управління в умовах реформи охорони здоров'я; – підвищення конкурентоспроможності закладів через клієнтоорієнтованість; – ефективніше використання фінансових та людських ресурсів
Метод 360-градусного оцінювання	– всебічність та об'єктивність завдяки різним джерелам оцінки (керівники, колеги, пацієнти); – підвищення мотивації персоналу через регулярний зворотний зв'язок; – покращення внутрішньої комунікації та формування культури відкритості	– покращення якості медичних послуг з орієнтацією на думку пацієнтів; – подолання упередженості й суб'єктивності в оцінці персоналу; – розвиток навичок лідерства серед керівників та зміцнення командної роботи

Джерело: складено автором

Список використаних джерел:

1. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3194>
2. Крячкова Л. В., Махова І. Б., Борвінко Е. В., Козир О. А. Застосування методів варіаційної статистики для оцінки діяльності медичного персоналу. *Український журнал медицини, біології та спорту*. 2019. № 4(20). С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.26693/jmbs04.04.171>
3. Самодай В. П., Рибальченко С. М., Слатвицька Н. А. Особливості управління персоналом медичного закладу. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 4. С. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.4-14>
4. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 127–139.
5. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page, 2020. 800 p. URL: http://lib.yzu.am/disciplines_bk/396cc355b0872e10dce44096b55c53be.pdf
6. Buchbinder S. B., Shanks N. H., Kite B. J. *Introduction to Health Care Management* (4th ed.). Jones & Bartlett Learning, 2021. 618 p.
7. ClearPoint Strategy. The balanced scorecard in healthcare: Everything you need to know. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/the-balanced-scorecard-in-healthcare>
8. Dieleman M., Gerretsen B., Van der Wilt G.J. Human resource management interventions to improve health workers' performance in low and middle income countries: a realist review. *Health Research Policy and Systems*. 2009. № 7. DOI: <https://doi.org/10.1186/1478-4505-7-7>
9. Fletcher J. Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2001. № 74(4). P. 473–487. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317901167488>

References:

1. Hryniova V. M., Pysarevska H. I. (2012) *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: monohrafiia* [Enterprise human resource management: monograph]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 228 p. Available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3194> (in Ukrainian)
2. Kriachkova L. V., Makhova I. B., Borvinko E. V., Kozyr O. A. (2019) Zastosuvannia metodiv variatsiinoi statystyky dlia otsinky diialnosti medychnoho personalu [Application of variation statistics methods for evaluating medical staff performance]. *Ukrainskyi zhurnal medytsyny, biolohii ta sportu – Ukrainian Journal of Medicine, Biology and Sports*, vol. 4(20), pp. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.26693/jmbs04.04.171> (in Ukrainian)
3. Samodai V. P., Rybalchenko S. M., Slatvytska N. A. (2022) Osoblyvosti upravlinnia personalom medychnoho zakladu [Peculiarities of personnel management in a medical institution]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, no. 4, pp. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.4-14> (in Ukrainian)
4. Yaremko I. I. (2021) Pidvyshchennia efektyvnosti mekhanizmv upravlinnia zakladamy sfery okhorony zdorovia [Improving the effectiveness of management mechanisms in healthcare institutions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, no. 2(6), pp. 127–139. (in Ukrainian)
5. Armstrong M., Taylor S. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page, 800 p. Available at: http://lib.yzu.am/disciplines_bk/396cc355b0872e10dce44096b55c53be.pdf
6. Buchbinder S. B., Shanks N. H., Kite B. J. (2021) *Introduction to Health Care Management* (4th ed.). Burlington: Jones & Bartlett Learning, 618 p.
7. ClearPoint Strategy. (n.d.) The balanced scorecard in healthcare: Everything you need to know. Available at: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/the-balanced-scorecard-in-healthcare>
8. Dieleman M., Gerretsen B., Van der Wilt G. J. (2009) Human resource management interventions to improve health workers' performance in low and middle income countries: a realist review. *Health Research Policy and Systems*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.1186/1478-4505-7-7>
9. Fletcher J. (2001) Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74(4), pp. 473–487. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317901167488>