

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

БАБЧИНСЬКА Олена

д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0001-6377-6242>

ЛОЗОВСЬКИЙ Олександр

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0002-9979-6832>

Розглянуто сучасні наукові напрацювання з питань оцінки персоналу сфери послуг і, зокрема, послуг ветеринарної медицини. Оскільки ветеринарна діяльність – це не лише послуги з профілактики, діагностики та лікування хвороб тварин, але й робота із запобігання їх передачі людям, консультаційна та племінна діяльність, робота в напрямку збереження здоров'я та продуктивності тварин, реалізація програм вакцинації тощо, то питання оцінки персоналу у даній сфері є надзвичайно важливим не лише в контексті досягнення цілей діяльності певного суб'єкта господарювання, а й в контексті забезпечення захисту тварин та населення певних територій від поширення хвороб, сприяння зростанню рівня обізнаності населення з питань організації належного догляду та профілактики захворювань тварин, то особливого значення набувають питання ефективного оцінювання персоналу ветеринарних установ.

Запропоновано шляхи розбудови методики оцінки медичного персоналу ветеринарних закладів та перелік можливих напрямів і показників оцінки, застосування яких дасть можливість оцінити не лише рівень компетенцій і результативність роботи кожного окремого працівника, а й ефективність командної взаємодії та роль кожного індивіда у результатах командної роботи.

Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, ветеринарний заклад, ветлікарня, компетенції.

PERSONNEL EVALUATION: MODERN APPROACHES AND PRACTICAL ASPECTS

BABCHYNSKA Olena LOZOVSKYI Olexandr

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

Modern scientific developments on the issues of staff evaluation in the field of services and, in particular, veterinary medicine services are considered. Since veterinary activity is not only services for the prevention, diagnosis and treatment of animal diseases, but also work to prevent their transmission to humans, consulting and breeding activities, work in the direction of preserving the health and productivity of animals, implementation of vaccination programs, etc., the question of evaluation personnel in this field is extremely important not only in the context of achieving the goals of a certain economic entity, but also in the context of ensuring the protection of animals and the population of certain territories from the spread of diseases, promoting the growth of the population's awareness of the organization of proper care and prevention of animal diseases, then the issues of effective evaluation of the staff of veterinary institutions become of special importance. The purpose of the study is to substantiate the peculiarities of the assessment of the medical staff of veterinary institutions in the context of ensuring that they provide effective and high-quality services. In the course of achieving the set goal, general scientific and special methods of scientific research were applied, and, in particular, methods of abstraction, theoretical generalization, grouping, logical analysis and synthesis.

The basic models of evaluation of veterinary workers and the composition of their key competencies were studied. The areas of responsibility of the owners of veterinary institutions for the level of competence of their medical personnel, which must be taken into account in personnel evaluation methods, are substantiated. Ways of developing the methodology for evaluating the medical staff of veterinary institutions and a list of possible directions and evaluation indicators are proposed, the application of which will make it possible to evaluate not only the level of competence and the effectiveness of the work of each individual employee, but also the effectiveness of team interaction and the role of each individual in the results of teamw

Key words: personnel, personnel evaluation, veterinary institution, veterinary clinic, competencesork.

БАБЧИНСЬКА, О., & ЛОЗОВСЬКИЙ, О. (2024). ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ. *Development Service Industry Management*, (1), 113–119. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(16))

BABCHYNSKA, O., & LOZOVSKYI, O. (2024). PERSONNEL EVALUATION: MODERN APPROACHES AND PRACTICAL ASPECTS. *Development Service Industry Management*, (1), 113–119. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(16))

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Ефективність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається ступенем відповідності його персоналу займаним робочим місцям. Даний факт вимагає посиленої уваги до питань оцінки персоналу як на етапі його підбору, так і в процесі безпосереднього виконання ним функціональних обов'язків. Оцінка працівників як процес і як елемент системи управління персоналом будь-якого суб'єкта господарювання базуватиметься на загально визначених методологічних підходах кадрового

менеджменту та на законодавчо закріплених нормах і процедурах. Однак, при цьому комплекс рішень організаційного характеру, в тому числі й щодо вибору оціночних методик та шляхів їх застосування є виключною відповідальністю власників (топ-менеджменту) кожного суб'єкта господарювання, що актуалізує необхідність дослідження означеного питання в розрізі підприємств різних сфер діяльності.

Аналіз досліджень та публікацій

Питанням оцінки персоналу в науковому дискурсі приділяється значна увага впродовж кількох останніх десятиліть. Серед представників вітчизняної економічної думки особливий внесок у формування теоретичних положень оцінювання персоналу здійснено Д. Богинею, О. Грішновою, А. Колотом тощо. Варто відзначити, що навіть незважаючи на значну кількість наукових напрацювань з окресленої проблематики, сучасні дослідники щоразу акцентують увагу на тих чи інших нововиявлених чи малодосліджених аспектах оцінки персоналу, особливо в контексті специфічних видів діяльності.

Так, з числа останніх досліджень проблематики оцінки персоналу варто виокремити роботу Р. Шерстюк та О. Летун [1], які обґрунтовують можливість застосування компетентнісного підходу в оцінці персоналу сфери послуг, за яким оціночна модель дозволяє встановити відповідність між ключовими показниками діяльності працівників та ступенем виразності їх компетенцій. Т. Білорус та А. Гонзель [2] акцентують увагу на формуванні методичних рекомендацій щодо організації процедури рейтингування та вибору методів оцінювання персоналу у сфері послуг з використанням комплексу методів багатокритеріального аналізу. А. Гримак у своїй праці [3] приділяє увагу саме оцінці персоналу підприємств ветмедицини, зосередившись на питаннях ефективності маркетингу в цілому та маркетингових досліджень, зокрема у процесі підбору персоналу. Варто відзначити, що вітчизняний науковий дискурс приділяє значно менше уваги питанням оцінки персоналу ветеринарних установ, аніж закордонна наука й практика, що актуалізує потребу в розширенні й удосконаленні існуючих знань і практик з досліджуваної проблематики.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження сучасних підходів та практичних аспектів оцінки персоналу на підприємствах. Автор пропонує систематизувати та проаналізувати різні методи оцінки, визначити їхні переваги та недоліки, а також висвітлити ключові аспекти успішної реалізації процесу оцінки персоналу. На основі отриманих даних із дослідження надати практичні рекомендації щодо впровадження ефективної системи оцінки персоналу на підприємствах.

Виклад основного матеріалу

Сектор охорони здоров'я та лікування тварин постійно видозмінюється з розвитком наукових знань і технологій, намагаючись, у тому числі, відповідати суспільним очікуванням, що вимагає від ветеринарних установ посиленої уваги до питань підбору, забезпечення ефективного виконання функціональних обов'язків та розвитку персоналу в контексті конкурентоспроможного функціонування на ринку, що, своєю чергою, вимагає й застосування виваженого підходу до його оцінки.

Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [4].

Оцінка результатів діяльності персоналу, на думку дослідників [5], слугує переважно адміністративним, інформативним та мотиваційним цілям. Іншими словами, її застосування покликане сприяти у прийнятті кадрових рішень, забезпечувати вище керівництво (власників) повним спектром інформації щодо показників діяльності того чи іншого працівника і, до того ж, мотивувати персонал до поліпшення результатів праці.

Натомість, оцінка працівника або пошуковця в якості кандидата на посаду слугує, по-перше, формуванню чіткого уявлення про його професійно-кваліфікаційні характеристики включно з «рівнем знань, навичок, фізичними даними, станом здоров'я і працездатності, психофізіологічними особливостями» [6] тощо, а, по-друге, оцінці відповідності кандидата існуючим побажанням роботодавця (топ-менеджменту) до працівника на означеній посаді.

Однією з найпоширеніших моделей оцінювання працівників у медичній і, в тому числі, ветеринарній сфері, є піраміда Міллера (рис. 1), обґрунтована автором у 1990 р. – «концептуальна модель, яка охоплює елементи, необхідні для клінічної компетентності: від базових когнітивних рівнів знань і застосування знань (знає та вміє) до поведінкових рівнів практичної компетентності (показує та діє) [7].

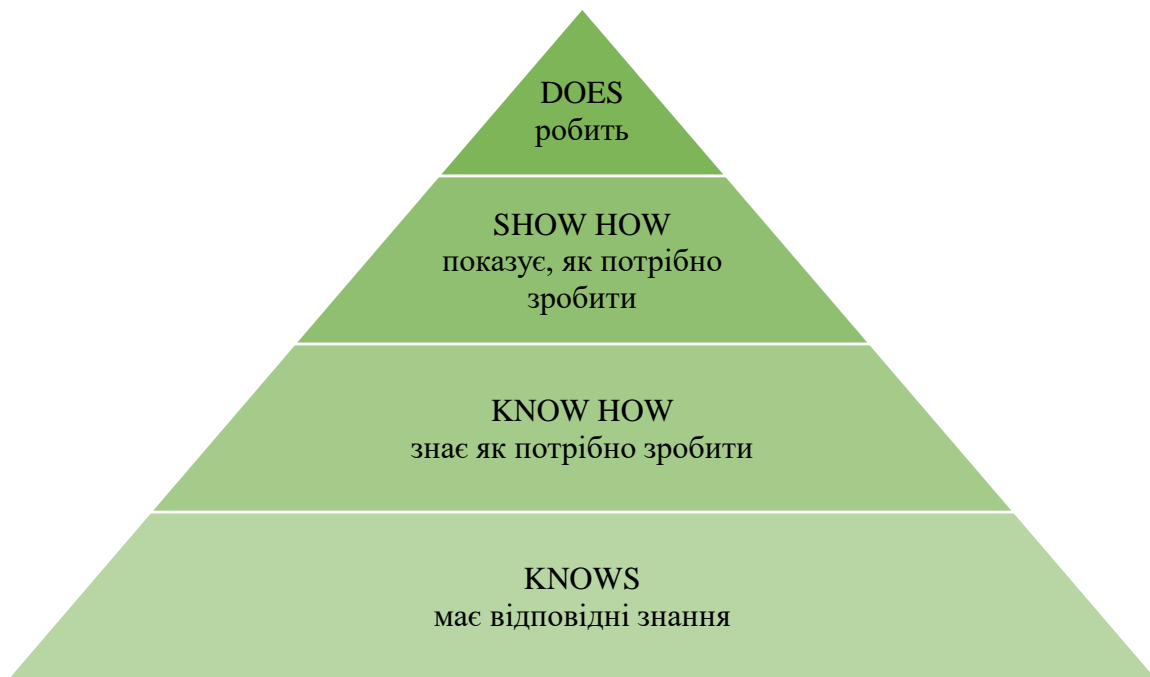


Рис. 1 Піраміда Міллера як рамкова модель оцінки результатів клінічного навчання медичного персоналу [7]

Кожен з рівнів представленої піраміди фактично характеризує конкретні стадії набуття компетентності медичним персоналом. В загальному, під компетенціями розуміється концепт, що інтегрує знання, вміння та стосунки з оточуючими, застосування яких створює ветеринарним працівникам можливість ефективно не лише виконувати свої функціональні обов'язки, а й реагувати на неочікувані й непередбачувані ситуації, зміни тощо [8]. При цьому, до ключових компетенцій відносять «набір спостережуваних параметрів – індивідуальних навичок, знань, ставлення, поведінки, а також колективних процесів і здібностей – необхідних для індивідуального, організаційного та програмного успіху [9].

Компетенції ветеринарів постійно мають вдосконалюватися з метою ефективного реагування на всі можливі виклики, в тому числі й технологічні, та забезпечення відповідності наданих послуг очікуванням клієнтів. Саме тому у більш сучасних дослідженнях [3] діяльність з підбору й оцінки персоналу на підприємстві ветеринарної медицини радять базувати на оцінці вмінь індивідів аналізувати свою діяльність, напрацьовувати окупні пропозиції, робити вірні висновки й використовувати провідний досвід у виконанні окремих функціональних обов'язків. Окрім того, автори [10] доходять висновку, що з метою ефективного функціонування сучасних ветеринарних лікарень їх працівники повинні володіти відповідними технічними компетенціями, рівень яких давав би можливість застосовувати найновіші технології у разі їх появи.

Отже, навіть за умови, що працівник (пошуковець роботи) є максимально обізнаним і розумним, реальна ефективність виконання ним функціональних обов'язків більшою мірою визначатиметься наявними у нього навичками та вмінням координувати свої дії (працювати в команді). Іншими словами, оцінювати працівників ветеринарної медицини варто не лише за показниками їх обізнаності у визначених предметних галузях та вправності й уміння застосовувати свої знання під час надання послуг, але й за показниками трудової взаємодії, участі у командній роботі тощо.

Тут варто відзначити, що в установах ветеринарної медицини спектр персоналу може бути досить широким і лише частина працівників матиме реальне відношення до власне надання ветеринарних послуг:

- адміністративний персонал здійснює загальне управління підприємством – фінансами, стратегічними цілями, організацією надання послуг з амбулаторно-медичної допомоги, активами, персоналом тощо;
- медичний персонал включає весь кадровий склад працівників відповідного рівня фахової освіти, діяльність яких пов'язана з безпосереднім наданням послуг ветеринарної медицини;
- допоміжний персонал забезпечує адміністрування послуг, базову консультативну роботу з клієнтами, реалізацію ветеринарної продукції в аптечних відділах, здійснення касових операцій, проведення лабораторних досліджень біологічного матеріалу тощо;
- обслуговуючий персонал забезпечує збереження майна установи, дотримання у ній санітарно-гігієнічних норм, чистоту приміщень та прилеглої території, дотримання нормативного порядку утилізації медичного та біологічного матеріалу.

Тому якщо говорити про особливості оцінки персоналу установ ветеринарної медицини, то в даному аспекті мова має йти саме про оцінку медичного персоналу. Оскільки в Україні відсутні акредитаційні вимоги до працівників ветеринарної медицини, то кожна ветеринарна установа на практиці має сформувати власний

перелік вимог, за основу якого частково можуть бути взяті окремі положення законодавства про акредитацію освітніх програм за ветеринарними спеціальностями і, зокрема, перелік окремих знань, практичних вмінь, компетентностей фахівця тощо. З іншого боку, можливим є використання практичного закордонного досвіду, де питанням фахового надання послуг ветеринарної медицини надається значно більше уваги, а, відтак, вони є значно більш дослідженими.

Так, вищими органами влади Північних територій Австралії [11] розроблений спеціальний Кодекс поведінки працівників ветеринарної медицини, під якими розуміються ветеринарні лікарі та інші спеціалісти галузі, відповідно до положень якого ключовими для таких фахівців компетенціями є:

- постійне оновлення знань щодо діючих стандартів ветеринарної практики та здійснення діяльності у повній відповідності діючим нормам і стандартам;
- ведення докладних записів щодо всіх консультацій, процедур та методів лікування у кожному випадку для забезпечення можливості іншим лікарям мати повний доступ до даної інформації при потребі;
- наявність знань і навичок використання всіх типів обладнання, наявних на робочому місці або необхідних для фахівця з надання певних видів ветеринарних послуг.

При цьому, важливо відзначити, що у пропонованих австралійськими органами влади методиках оцінювання ветеринарних практик основна увага приділяється саме адміністративно-організаційній компоненті. Іншими словами, відповідальність за якість роботи персоналу ветеринарних установ значно залежить від дій топ-менеджменту (власників), який зобов'язаний:

- створити умови для постійного розвитку ветеринарного персоналу або ж періодично здійснювати його навчання новим практикам, технікам роботи тощо;
- забезпечити персонал високоякісним обладнанням та простежити, щоб кожен працівник сформував перелік необхідних компетенцій для його ефективного застосування;
- постійно відслідковувати показники результативності роботи фахівців ветеринарної медицини з метою виявлення проблемних моментів та оперативного визначення шляхів їх вирішення.

Отже, виходячи з наведеного, оцінка персоналу закладів ветеринарної медицини і, зокрема, їх компетенцій у застосуванні фахових знань не може здійснюватися відокремлено від оцінки рівня забезпечення його обладнанням для роботи, можливостями для розвитку і розширення практичних навичок, а також повним комплексом інформації щодо усіх поточних змін у нормативах і стандартах надання ветеринарних послуг.

Тут доцільно відзначити, що, до прикладу, американський інститут акредитації ветеринарних установ у своїх акредитаційних стандартах [12] відзначає, що підлягають оцінці всі працівники, які «працюють у ветеринарній установі, для неї або з нею і є невід'ємною частиною забезпечення якісного, орієнтованого на пацієнта та безпечного ветеринарного обслуговування». Іншими словами, мова йде про необхідність оцінювання не лише штатних співробітників, але й тих осіб, з якими установа співпрацює на договірних, аутсорсингових засадах чи на інших підставах. Це, в першу чергу, лабораторії чи окремі фахівці, які здійснюють УЗД обстеження, ендоскопію, забір і аналіз біологічного матеріалу тварин – від якості їх роботи та кваліфікації значно залежать і підсумкові результати ветеринарного лікування. Однак, у той же час, повноцінне оцінювання вказаних працівників, які не мають відношення до штатного складу персоналу, є проблемою, яка вимагає пошуку індивідуальних шляхів її вирішення. В таких випадках можливим є застосування пропонованого американською Асоціацією лікарень для тварин [13] інструменту оцінки командної роботи ветперсоналу, однак в адаптованому варіанті. Повне використання пропонованого підходу в українських умовах є неможливим хоча б тому, що у переважній більшості ветеринарних закладів відсутня практика формування команди спеціалістів у складі ветеринарного техника, ветфельдшера, ортопедичного фахівця, ветконсультанта та різного рівня асистентів. Проте сама ідея оцінки командної роботи, закладена у вказаному підході, з нашої точки зору, заслуговує на особливу увагу як в контексті оцінки функціонального навантаження медичного персоналу, які працюють в одній команді (в одній зміні), так і в контексті оцінки позаштатного персоналу, з яким взаємодіє певний заклад ветеринарної медицини.

Використання вказаного інструменту оцінки, в першу чергу, призначене для виявлення ролі кожного члена команди, дублювання функцій, відсутніх навичок певних дій у команді тощо. Так, його застосування передбачає формування повного спектру дрібних операційних дій, які виконуються (або передбачені функціональними обов'язками персоналу; переліком послуг, зафіксованих у нормативних документах закладу тощо), за кожною з яких в подальшому на спеціальному оцінному бланку ставиться відмітка навпроти того члена команди, який цю операцію (дію, функцію) виконує на практиці.

Стосовно ж оцінки фахівців, з якими ветеринарний персонал закладу вимушений співпрацювати, то для їх оцінки можливим є застосування адаптованого підходу щодо оцінки командної роботи. Зокрема, в даному випадку можливим є вивчення результатів та досвіду співпраці з такими позаштатними фахівцями кожного з ветеринарів закладу за наступними напрямками (рис. 2):



Рис. 2. Напрями оцінки штатного медичного персоналу та сторонніх фахівців, що залучаються до процесу надання послуг*
* авторська розробка

- враження клієнтів – фіксація негативних чи позитивних відгуків клієнтів щодо якості обслуговування позаштатними фахівцями;
- враження власного персоналу – фіксація достатності або недостатності наданої інформації; якості представлення результатів лабораторного обстеження; дотримання чи недотримання етики у діловому спілкуванні;
- результативність – співпадіння попереднього діагнозу, встановленого штатними співробітниками з результатами отриманих аналізів, консультацій позаштатних фахівців в розрізі кожного з представників штатного кадрового складу; результативність лікування (оперативного втручання) в умовах запрошення сторонніх спеціалістів тощо. В даному випадку спектр оцінних положень може бути досить широким і залежатиме від чисельності позаштатних фахівців, які залучаються до надання послуг та видів ветеринарних послуг, які потребують такого залучення.

Застосування пропонованого підходу до побудови методики оцінки персоналу закладу ветеринарної медицини дозволить не лише оцінити роботу сторонніх фахівців, але й результативність та фаховість дій власного персоналу і, при цьому, визначити рівень конфліктогенності при вимушеній співпраці внутрішніх кадрів із зовнішніми спеціалістами.

Ще один момент, на якому варто акцентувати увагу в контексті розбудови методики оцінки ветеринарного персоналу, є вибір методів виміру показників. Так, теоретичні наукові напрацювання містять різноманітність варіантів, пропонуючи натуральні, вартісні, умовні (бали, коефіцієнти), еталонні виміри тощо. Проте на практиці і, особливо, в умовах невеликих ветеринарних закладів, застосування складних оціночних систем не є доцільним – чим простішою і зрозумілішою буде методика оцінки, тим легше на практиці буде донесення її результатів до кожного працівника і тим простішим буде здійснення вибору шляхів покращення отриманих результатів. Тобто, одним із найпростіших підходів в оцінюванні компетенцій ветеринарного фахівця є встановлення повного переліку необхідних знань, вмінь, дій і оцінка його за параметрами «+ – -» або «так – ні», що у підсумку дозволить встановити рівень загальних компетенцій як частку позитивно відзначених показників у загальному обсязі необхідних. Якщо ж говорити про результативність, то описаний вище підхід також може мати місце, проте у видозміненому варіанті, де кожен

показник буде формуватися як частка (рівень досягнення) від числа наданих послуг. Наприклад, рівень задоволеності клієнтів, рівень достовірності початкових діагнозів, рівень повторних звернень після лікування, що може бути одним із свідчень недостатнього рівня консультування власників з питань профілактики певного захворювання тощо.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Оцінка медичного персоналу ветеринарних закладів потребує особливого підходу не лише в контексті специфіки оцінки працівників сфери послуг, але й в контексті саме медичних послуг, що, своєю чергою, формулює специфічні вимоги до розбудови методики оцінювання. В той же час, самі напрями оцінки є аналогічними до напрямів оцінки персоналу будь-яких видів діяльності, де головними є фахові компетенції та результативність. Головною специфікою у розбудові оцінних методик має бути, по-перше, врахування у них рівня забезпечення ветеринарного персоналу обладнанням для роботи, можливостями для розвитку і розширення практичних навичок, а також повним комплексом інформації щодо усіх поточних змін у нормативах і стандартах надання ветеринарних послуг, а, по-друге, врахування результатів командної роботи, особливо в умовах використання послуг сторонніх фахівців ветеринарної медицини.

Подальші дослідження у вказаному напрямі мають спрямовуватися на обґрунтування чітких технічних завдань щодо оцінних методик: опис застосовуваних методів і технологій оцінки, визначення стандартів оцінювання та інтерпретації отриманих результатів, обґрунтування переліку базових критеріїв віднесення працівника до групи фахівців з невідповідними компетенціями тощо.

Література

1. Шерстюк Р., Летун О. Оцінка персоналу підприємств сфери послуг: компетентнісний підхід. Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. (м. Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль, 2023. С. 67–68. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41725/2/KhI_VNPK_2023_Sherstiuk_R-Assessment_of_service_field_67-68.pdf
2. Білорус Т., Гонзель А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/115.pdf
3. Гримак А. В. Ефективність маркетингу при підборі та оцінці компетенції персоналу підприємств ветмедицини. *Науково-технічний бюлетень Державного науково-дослідного контрольного інституту ветеринарних препаратів та кормових добавок і Інституту біології тварин*. 2020. № 21 (2). С. 60–64. URL : <https://scivp-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/82/78>
4. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.
5. Монтович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53–54
6. Кармазін В., Пермінова О. Маркетинг персоналу як фактор реалізації кадрової стратегії підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Випуск 20 (1). С. 168–175.
7. Miller G. The assessment of clinical skills / competence/ performance. *Academic Medicine*. 1990. Vol. 65 (9). P. 63–67.
8. Essential competences required of the veterinary surgeon. The Royal college of veterinary surgeons (RCVS), 2002. 4 p. URL : www.rcvs.org.uk/document-library/day-one-skills/DayOneSkills.pdf.
9. Athey T. R., Orth M. S. Emerging competency methods for the future. *Human resources management*. 1999. Vol. 38 (3). P. 215–225. DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W.
10. Sasidhar P., Suvedi M. Assessment of core competencies of veterinarians: implications for policy decisions in India. *Scientific and technical review*. 2018. Issue 37 (3). URL : <https://www.woah.org/app/uploads/2021/03/22022018-00121-en-sasidhar.pdf>
11. Self-assessment of veterinary practices. Veterinary Board of the Northern Territory. Australia. URL : https://industry.nt.gov.au/__data/assets/pdf_file/0006/793617/checklist-for-self-assessment.pdf
12. Accreditation standards for veterinary hospitals final draft February 2022 Quality & Accreditation Institute- Centre for accreditation of veterinary facilities. 71 p. URL : <https://dahd.nic.in/sites/default/files/Draft%20Standard%20hospitals%20%26%20clinics.pdf>
13. Veterinary team member utilization assessment tool. The American Animal Hospital Association. 2023. URL : <https://www.aaha.org/globalassets/02-guidelines/2023-aaha-technician-utilization-guidelines/resources/tables/2023-aaha-technician-utilization-guidelines-table5-3.pdf>

References

1. Sherstiuk R., Letun O. Otsinka personalu pidpriemstv sfery posluh: kompetentnisnyi pidkhd. Nauka, innovatsii, biznes:problemy, perspektyvy i sohochasni trendy rozvytku : materialy KhI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiati pochesnoho profesora Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puliuia. (m. Ternopil, 26 travnia 2023 roku). Ternopil, 2023. S. 67–68. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41725/2/KhI_VNPK_2023_Sherstiuk_R-Assessment_of_service_field_67-68.pdf
2. Bilorus T., Honzel A. Obgruntuvannia vyboru metodiv otsiniuvannia personalu orhanizatsii sfery posluh: metodychnyi pidkhd. Efektyvna ekonomika. 2020. № 12. URL. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/115.pdf
3. Hrymak A. V. Efektyvnist marketynhu pry pidbori ta otsyntsi kompetentsii personalu pidpriemstv vetmedytsyny. Naukovo-tekhnichnyi biuleten Derzhavnogo naukovo-doslidnoho kontrolnoho instytutu veterynarykh preparativ ta kormovykh dobavok i Instytutu biolohii tvaryn. 2020. № 21 (2). S. 60–64. URL : <https://scivp-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/82/78>
4. Sokolovska V. V., Babchynska O. I., Ivanchenko H. V. Metody otsinky personalu: rol ta znachennia v upravlinni. Ahrosvit. 2019. № 20. S. 93–98.
5. Monstovych A. Efektyvni metody otsinky personalu na riznykh pidpriemstvakh Ukrainy. Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii. 2016. № 2. S. 53–54
6. Karmazin V., Perminova O. Marketynh personalu yak faktor realizatsii kadrovoi stratehii pidpriemstva. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2011. Vypusk 20 (1). S. 168–175.
7. Miller G. The assessment of clinical skills / competence/ performance. Academic Medicine. 1990. Vol. 65 (9). P. 63–67.
8. Essential competences required of the veterinary surgeon. The Royal college of veterinary surgeons (RCVS), 2002. 4 p. URL : www.rcvs.org.uk/document-library/day-one-skills/DayOneSkills.pdf.
9. Athey T. R., Orth M. S. Emerging competency methods for the future. Human resources management. 1999. Vol. 38 (3). P. 215–225. DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W.
10. Sasidhar P., Suvedi M. Assessment of core competencies of veterinarians: implications for policy decisions in India. Scientific and technical review. 2018. Issue 37 (3). URL : <https://www.woah.org/app/uploads/2021/03/22022018-00121-en-sasidhar.pdf>
11. Self-assessment of veterinary practices. Veterinary Board of the Northern Territory. Australia. URL : https://industry.nt.gov.au/__data/assets/pdf_file/0006/793617/checklist-for-self-assessment.pdf
12. Accreditation standards for veterinary hospitals final draft February 2022 Quality & Accreditation Institute- Centre for accreditation of veterinary facilities. 71 p. URL : <https://dahd.nic.in/sites/default/files/Draft%20Standared%20hospitals%20%26%20clinics.pdf>
13. Veterinary team member utilization assessment tool. The American Animal Hospital Association. 2023. URL : <https://www.aaha.org/globalassets/02-guidelines/2023-aaha-technician-utilization-guidelines/resources/tables/2023-aaha-technician-utilization-guidelines-table5-3.pdf>