

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**10.02 – МКР. 787 «3» 2020.09.08. 037 ПЗ**

**КОЗАК РОМАН АНАТОЛІЙОВИЧ**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 352.07:614.88

ПОГОДЖЕНО  
Декан

гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

І.М. Савицька

С. О. Кубіцький

(підпис)

(підпис)

2022 р.

2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Організація набору і відбору працівників у закладі  
охорони здоров'я».

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми  
к. пед. н., професор

Кубіцький С.О.

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
к. е. н., професор

Балановська Т. А.

(підпис)

Виконав

Козак Роман Анатолійович

(підпис)

Київ – 2023

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

к. пед. н., професор

С. О. Кубіцький

2023 р.

## ЗАВДАННЯ

### ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Козаку Роману Анатолійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Організація набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я**

», затверджена наказом ректора НУБіП України від 14.06.2021 р. № 444 «З»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2022.11.21  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Національної медичної академії наук України; 4) матеріали Національної медичної академії наук України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.
2. Аналіз організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.
3. Напрямки удосконалення організації набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я.

Дата видачі завдання «    » 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(Балановська Т.І.)

( підпис )

Завдання прийняв до виконання

(Козак Р.А.)

( підпис )

## РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Організація набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Козака Романа Анатолійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 86 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 8 таблиць і 6 рисунків. Список використаних джерел включає 108 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади набору і відбору працівників, сутність і зміст проблеми дослідження. Розглянуто основні поняття з теми дослідження. Розкрито зміст організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності і досягнення мети діяльності закладів охорони здоров'я.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України».

Охарактеризовано діяльність закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України», в результаті аналізу якої було виявлено, що заклад охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» у своїй діяльності і в межах повноважень керується Конституцією і законами України, а також Положенням

заклад охорони здоров'я, забезпечує виконання Законів України, постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів Мінфіну України та інших

центральної державної виконавчої влади. Проведено аналіз організації набору і відбору у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» та визначено її ефективність.

У третьому розділі окреслено напрямки удосконалення організації набору і відбору у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» та схарактеризовано шляхи і методи її удосконалення. Розроблено рекомендації щодо удосконалення організації набору і відбору у закладах охорони здоров'я. Результати дослідження систематизовано, узагальнено та зроблено висновки, які висвітлено у даному розділі.

**Ключові слова:** організація, працівник, набір, відбір, заклад охорони здоров'я.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....	9
1.1. Набір і відбір працівників у закладі охорони здоров'я: сутність і зміст....	9
1.2. Організація набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.....	25
Висновки до розділу 1.....	38
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ ТРАВМАТОЛОГІЇ ТА ОРТОПЕДІЇ НАМН УКРАЇНИ»</b> .....	39
2.1. Практична діяльність закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України».....	39
2.2. Особливості організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України».....	51
Висновки до розділу 2.....	64
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....	65
3.1. Шляхи і методи удосконалення організації набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я.....	65
3.2. Рекомендації щодо удосконалення організації набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я.....	76
Висновки до розділу 3.....	87
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	88
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	91
<b>ДОДАТКИ</b> .....	98

НУБІП України

## ВСТУП

# НУБІП України

Ефективне управління персоналом закладу охорони здоров'я передбачає

створення цілісної системи роботи з кадрами від моменту прийому на роботу до завершення кар'єри. Необхідність якісного набору і відбору працівників сьогодні

# НУБІП України

є абсолютно очевидною. Помилка, здійснена під час набору і відбору працівників, може негативно відобразитися на діяльності закладу охорони здоров'я, тому у сучасному висококонкурентному середовищі переваги

отримують заклади, в яких працюють талановиті, результативні та ініціативні

# НУБІП України

працівники. Саме тому якісний набір і відбір працівників є надзвичайно важливим напрямком діяльності керівництва закладу охорони здоров'я. Залучити хорошого працівника для закладу - означає отримати значну перевагу

перед конкурентами, а, це забезпечує можливість надавати кращі медичні

послуги клієнтам, завойовувати авторитет, мати можливість швидше

# НУБІП України

розвиватися. Тому функції набору і відбору вважаються одними з найбільш важливих в сучасних умовах і більшість керівників усвідомлюють роль висококваліфікованих працівників для досягнення цілей закладу охорони

здоров'я.

# НУБІП України

Аналіз останніх досліджень показує, що одним з найважливіших елементів кадрового менеджменту є набір і відбір персоналу. Проблемою набору і відбору персоналу займалися такі вчені, як Т. Башук, В. Безусий, І. Бизюкова, В.

Давиденко, Є. Дронь, О. Каспрук, А. Кібанов, О. Ложачевська, А. Магалецький,

Г. Назарова, С. Самигін, Я. Смірнова, А. Ткаченко, В. Шипуліна, І. Школа, а

# НУБІП України

також інші вчені, які розкрили сутність і зміст досліджуваної проблеми.

Окремі аспекти відбору персоналу розглянуті у роботах В. Бакуменка, Л.

Гогіної, В. Дятлова, М. Івашова, А. Кібанова, В. Куценко, В. Лозниці, П.

Назимка, М. Снітчук, А. Турчинова, В. Травіна, В. Чугуєвського. Дані автори

# НУБІП України

розглядають поняття «відбір кадрів» як професійний відбір кандидатів. Для професійного відбору мають значення всі спектри потенційних можливостей і характеристик людини, тому необхідно застосовувати всі можливі методики,

щоб визначити ці можливості. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, і чималий практичний досвід проведені дослідження недостатньо відображають оптимальну організацію набору і відбору працівників, котра підходила б українським закладам охорони здоров'я, тому дослідження цієї проблеми є актуальним.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних засад організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

В рамках поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити сутність і зміст організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я;

- розкрити зміст організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я;

- здійснити аналіз практичної діяльності закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України»;

- дослідити особливості організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України»;

- розробити шляхи і методи та рекомендації щодо удосконалення організації набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я.

**Об'єкт дослідження** – процес набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я.

**Предмет дослідження** – організація набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я.

**Методи дослідження:** Методологічною основою магістерської роботи є загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання: системний аналіз та синтез; метод узагальнення; метод порівняння; метод структурування; методи математичної статистики та ін.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правові акти України, вітчизняні і зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти і первинна документація



закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України», а також результати опитування та власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у обґрунтуванні шляхів і методів та розробці рекомендацій, спрямованих на удосконалення організації набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 86 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 8 таблиць і 6 рисунків. Список використаних джерел включає 108 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1. Набір і відбір працівників у закладі охорони здоров'я: сутність

і зміст

Значна роль у формуванні кадрового забезпечення та в управлінні людськими ресурсами закладу охорони здоров'я належить кадровій політиці.

Головним етапом кадрової політики є набір та відбір персоналу. Від того, яким чином проведено набір і які люди відбрані для роботи в закладі, залежить уся наступна його діяльність.

Кожний заклад регулярно стикається із завданням набору і відбору персоналу. Навіть за умови сприятливого психологічного клімату в колективі природних причин плинності кадрів не уникнути. Працівники можуть змінювати місце роботи через стан здоров'я, переїзд, сімейні та інші обставини. Очевидно, що успішна робота закладів охорони здоров'я залежить від наявності ефективних кадрів. Тому роботодавці конкурують між собою у боротьбі за працівників, здатних максимально поліпшити результати діяльності. У цих умовах від керівництва будь-якого закладу охорони здоров'я потрібні швидкі і точні рішення щодо набору і відбору персоналу.

Проаналізуємо терміни-поняття «набір персоналу» в науковій літературі.

«Набір — комплекс заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників відповідної кваліфікації, кількості та якості для досягнення поставлених цілей та завдань» [8, с. 32].

«Набір — це один із складових елементів управління персоналом, який пов'язаний з множинною управлінських рішень, що мають ключовий і тривалий вплив на функціонування підприємства» [16, с. 21].

Набір — достатньо дорога процедура, її проведення вимагає тривалого часу і необхідного досвіду. Варто зазначити, що при наборі персоналу вкладаються певні засоби, які слід ефективно використовувати. При організації

набору персоналу важливим є аналіз фактичної і необхідної чисельності персоналу відповідно до вакантних посад» [20, с. 41].

«Набір персоналу полягає в комплектуванні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з яких організація відбирає потрібних для неї робітників» [1, с. 39].

«Набір персоналу - створення бази кандидатів по всіх наявних посадах. Набір забезпечує створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найпридатніших для неї працівників [5, с. 46].

Набір — система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, якості і кількості для досягнення своїх цілей [46, с. 41].

Набір - це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства [57, с. 23].

«Набір — це завжди компроміс між бажаним і реальним, він не може бути досягнутий сам по собі [67, с. 23].

Отже, набір персоналу – це комплекс організаційних заходів, які проводяться для закриття вакансій у відповідності з якісними і кількісними вимогами, що висувуються підприємством до персоналу. Слід пам'ятати, що набір працівників - це використання певного капіталу, який потрібно ефективно застосовувати.

У наукових джерелах виділяють два виду набору – внутрішній і зовнішній [23; 24; 26].

Внутрішній набір - це процес відбору персоналу, за допомогою якого залучаються кандидати, які вже належать до компанії. Іншими словами, внутрішній набір - це спосіб заповнити нову вакансію. Для цього кандидата вибирають між особами, які вже працюють в організації.

Внутрішні джерела набору:

– підготовка робітників через учнівство на підприємстві;

– просування по службі своїх працівників (можливо, з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює кращий моральний клімат на підприємстві;

– пряме звертання до своїх працівників із проханням рекомендувати на роботу їх друзів та знайомих;

– регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії тощо [54].

Наймати нового співробітника чи вибрати з наявних членів трудового колективу – цей вибір роблять під впливом таких факторів:

- важливості, унікальності роботи; наявності кадрового резерву і програми розвитку персоналу;

- фінансових можливостей компанії;

- особливостей кадрової політики [41].

Процес набору персоналу вимагає великих витрат, а помилки під час призначення на посаду роблять їх ще більшими. Однак, вибір успішних співробітників підвищує прибутковість роботи і престиж фірми та знижує

плинність кадрів [34].

Просування по службі в межах організації сприяє зростанню сумлінних працівників і не допускає плинності висококваліфікованих кадрів. Але одним із

недоліків внутрішнього набору є його «ланцюгова реакція», обмеження припливу нових людей з нестандартними поглядами на процес діяльності, які

можливі бути дуже корисними.

Зовнішніми джерелами набору є:

– засоби масової інформації (ЗМІ);

– Інтернет;

– неформальні канали;

– освітні організації;

– професійні клуби та асоціації;

– агенти-розповсюджувачі;

– переманювання працівників;

– біржі праці та агентства з працевлаштування;

- рекрутингові агентства [46].

Досліджувана нами проблема потребує також аналізу сутності складу наступного основного терміну-поняття, яким є поняття «відбір»

«Відбір кадрів - це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого» [39].



Рис. 1.1. Набір і відбір персоналу організації

Набір і відбір працівників – це один з етапів системи управління персоналом, що влітає в себе методи, використовувани організації з метою забезпечення найкращого складу потенційно кваліфікованої робочої сили, кандидатів з якої вони зможуть за необхідності найняти потрібного кандидата [41].

На думку Х. Грехема і Р. Беннетта, відбір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакансій, який містить вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них заповненої анкети претендента на посаду [98].

Дослідники М. Корінь, О. Певченко, О. Шовковича зазначають, що відбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей

працівника з метою встановлення його відповідності вимогам робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [47].

Відбір персоналу являє собою систему заходів, які сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням фірми. У найзагальнішому вигляді відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, які висуває організація, сфера діяльності персоналу, з характеристиками конкретної людини [10].

Отже, відбір персоналу являє собою систему цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії.

Складність відбору персоналу полягає насамперед у необхідності систематизації дій кадрового складу та керівництва під час організації цього процесу. Створення певного алгоритму дій під час відбору та найму персоналу дає можливість ефективно здійснювати цей процес. Саме тому актуальними є питання формування системи відбору та найму персоналу, що дає змогу зменшити витратність цих заходів та знизити плінність персоналу [6].

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато механізмів, які забезпечують високу якість роботи персоналу вже з моменту прийому на роботу. Важливими елементами таких механізмів і технологій є відбір, професійний відбір та процедура прийому на роботу.

У процесі відбору людей на посади вирішуються завдання комплектування персоналом, виходячи з найбільш загальних вимог до людини як носія визначених соціальних якостей, враховуючи також стан здоров'я майбутнього працівника, вік, рівень освіти, громадянство, стаж роботи тощо. Такий відбір

сприяє успіху у пошуку спеціалістів, здатних до роботи на підприємстві, а не до виконання конкретного виду професійної діяльності.

Як зазначає В. Долятовський [36], професійний відбір – більш тонка, порівняно з відбором, процедура ідентифікації характеристик людини і вимог до посади. Важливим елементом професійного відбору є професійний психологічний відбір. За його допомогою здійснюється ідентифікація психологічної структури професійної діяльності та психологічних характеристик особистості. До структури професійного відбору входять медичний, фізіологічний та інші його різновиди [10].

Під час професійного відбору пріоритет надається інтересам організації і йде пошук людини під професійно-кваліфікаційні вимоги посади. На етапі відбору персоналу керівництво організації відбирає найкращих кандидатів з резерву, створеного під час набору.

Процес відбору починається зі складання кінцевого списку претендентів, тобто зі скорочення чисельності кандидатів до кількості, яка дасть змогу запрошувати їх на співбесіду. Для цього необхідно перевірити персональні якості кандидатів. Тих, хто не відповідає основним вимогам, слід відкинути (хоча можна потім розглядати як претендентів на інші вакансії) [8]. Кандидати,

які увійшли до кінцевого списку претендентів, попадають у ще більш короткий список. Початкова маса скорочується до невеликої кількості осіб, з якими можна вператися – 4-7 чоловік на кожну вакансію. Якщо виникла ситуація, коли кількість претендентів усе ще перевищує ці цифри, необхідно здійснити ще один процес, пов'язаний з підрахуванням балів. Він може здійснюватися, наприклад, у такий спосіб:

Досвід роботи	20 балів
Професійні навички	20 балів
Кваліфікація	10 балів
Місце проживання	5 балів
Інше	до 5 балів
Усього	60 балів

Джерело: [23].

Краще, коли оцінку проводять дві людини, одна незалежно від одної, після чого виявляють розходження. Потім 5–6 кандидатів з найбільшою кількістю балів запрошуються на співбесіду [23].

Основними методами оцінки кандидатів у процесі відбору вважаються:

- інтерв'ю (співбесіда);
- тестування;
- вивчення біографічних даних (резюме, аплікаційна форма, біографічні опитувальники);
- метод оцінки в умовах реальної або змодельованої діяльності (розвиваючий або формуючий експеримент, центр оцінки).

Наведені методи оцінювання кандидатів під час відбору можуть забезпечити керівництво широким інформацією про можливості конкретного працівника, однак вони не можуть дати відповіді на важливе запитання, чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості. Зазначимо також, що однієї найуніверсальнішої методики відбору кандидатів не існує. Для більш об'єктивного прийняття рішення необхідне комплексне використання різних методик, що відповідають можливостям підприємства.

Процес відбору є тривалою і складною процедурою, під час якої необхідно врахувати корпоративні потреби, бажаний профіль позиції, особливості вже сформованого колективу і безліч інших факторів.

У сучасній літературі під управлінням персоналом можна зустріти різну кількість заходів, що включаються в технологію відбору персоналу. Загалом у процес відбору включають:

- первинне знайомство з кандидатами;
- збір та обробку інформації про претендентів на вакантні посади;
- оцінка якості та характеристика кандидатів;
- співставлення їх якостей з вимогами вакансій;
- порівняння кандидатів на вакантну посаду між собою та вибір найбільш відповідного;
- наймання кандидатів, укладення трудових договорів [37, С.93].



Вибір технології відбору допомагає визначити ступінь відповідності кандидатів пред'явленим вимогам, а також може допомогти здійснити всебічну оцінку кандидатів на вакантну посаду.

На сьогодні спостерігається використання як традиційних, так й інноваційних методів відбору персоналу на підприємстві. Наголошуємо на тому, що не можна надати перевагу конкретному методу, вказати, який з них є ідеальним. Проте визначено основоположні положення, якими слід користуватись при підборі персоналу: пошук найбільш цінних, кваліфікованих кандидатів, що підходять для робочого місця, посади; відмова від найму нових

працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби; забезпечення відповідності особистісних якостей до вимог, які потрібні для даної роботи.

Охарактеризуємо окремі традиційні методи, що мають місце на підприємствах. Вони дають роботодавцю змогу отримати якомога більш повну інформацію про претендента на посаду, а також розкривають основні риси характеру претендента. завдяки цим методам роботодавець ще до прийняття кандидата на посаду може оцінити, чи придатна людина для роботи в компанії чи на підприємстві, чи не придатна [5].

Аналіз анкетних даних -- найпростіший метод, за якого роботодавець не має змоги дізнатись про всі можливості працівника. Зазвичай використовують загальні питання, де подаються стислі відомості про працівника. Центри оцінювання – не мають широкого розповсюдження. З погляду О. Каут цей метод являє собою вид тренінг-гри, у якій претендент знаходиться в ситуації, максимально наближеній до робочої обстановки [41].

Тестування В. Біндюженко сформульовано переваги означеного методу, що полягає у можливості оцінки сучасного стану кандидата з врахуванням особливостей організації та майбутньої посади [2]. За допомогою цього методу можна дізнатись про охайність, вміння раціонально розподілити свій час. Важливим є те, що всі учасники є в однакових умовах, ніхто не має ніякої

переваги. Тести для визначення рівня знань і навичок покликані проаналізувати коло умінь та знань претендента, ранжувати їх на посаду.

Співбесіда – поширений метод, що дозволяє за короткий час встигнути побачити та проаналізувати компетентності працівника, його морально-етичні якості, можливий потенціал та здібності. Співбесіду може проводити не тільки роботодавець, але також і менеджер з кадрів. Під час цього способу проходить безпосередній контакт між сторонами, тому тут важливим є все, починаючи зі зовнішнього вигляду.

На сьогодні поширеним є практика онлайн співбесіди, що уможлиблюють скоротити час на пошук потенційного працівника на підприємстві. Визначено плюси онлайн співбесіди: економія грошей на дорогу, немає територіальної прив'язки, тобто людина, яка шукає роботу, може бути з іншого міста або навіть з іншої країни; завершити співбесіду простіше, використовуючи правила ділового етикету. Серед недоліків: якість проведення залежатиме від технічного стану пристроїв і у людини, яка шукає роботу і у працедавця; не дає можливості оцінити місце роботи і обстановку на підприємстві. Після проходження онлайн співбесіди, кандидатури, що зацікавили працедавця, запрошуються на очну співбесіду на підприємство [14].

Резюме – письмова форма подання без конкретної форми оформлення, метою якого є зацікавити роботодавця саме до себе, вказати свої переваги, перспективи, які б вважались пріоритетними. Ми погоджуємось з позицією В.

Заїки [6] про те, що з кожним роком зростають вимоги до працівників, оскільки ситуація на ринку праці змінюється, заклади розвиваються та розширюються, і, відповідно використання лише традиційних резюме та співбесід для виявлення необхідних якостей потенційних співробітників є недостатнім.

Не дивлячись, на те що методів відбору є багато. Для найкращого і якісного підбору персоналу роботодавці часто використовують і нетрадиційні методи. До інноваційних методів відбору не всі роботодавці готові, як психологічно, так і матеріально, адже деякі форми відбору потребують великих капіталовкладень. Подасмо позиції окремих авторів щодо змісту основних методів.

Таблиця 1.1.

## Інноваційні методи відбору персоналу

Метод	Характеристика
Хедхантінг	виявлення та залучення в організацію сильних кандидатів, які самостійно не шукають перспективну роботу [1, с.275]; конкретного спеціаліста з конкретної компанії, який є рідкісним, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму [11, с.77]; пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціалісту (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника
Скринінг	відбір потенційних працівників відбувається за формальними ознаками (віком, статтю, освітою, приблизним досвідом роботи) і здійснюється самим підприємством за допомогою надсилання запиту до служби зайнятості, розміщення оголошень про вакансію в Інтернеті, ЗМІ [15, с.116]; це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме шукачів по формальним вимогам (стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу) [8].
Рекрутмент	передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця та ділових, особистісних якостей кандидата, що здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і по відгукам на оголошення в ЗМІ [15, с.116]; комплекс організаційних заходів, спрямованих на пошук і підбір такого персоналу, який за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідає посаді та який в даний момент необхідний для компанії замовника [8]; технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи оголошення в ЗМІ [11, с.77].
Краудсорсинг	передача роботи не професіоналам, а низькооплачуваним або неоплачуваним любителям-професіоналам, які отримують завдання зазвичай через мережу Інтернет та витрачають на її виконання свій вільний час [1, с.275].

Джерело: [99].

Отже, спостерігаються новітні можливості, проте поруч з цим виокремлюємо моменти, на які слід звернути увагу: навчання нового персоналу; невідповідність людини відповідній посаді; неможливість пристосуватись до колективу; небажання вчитись; довгий період адаптації.

На думку Г. Рекун «хедхантинг розрахований на так званих «золотих комірців» – вищих керівників (керівників підприємств, топменеджерів), рекрутинг – на «білих комірців» (наприклад, керівників відділів), а скринінг використовують підбору допоміжного та обслуговуючого персоналу.

Застосування інноваційних методів прогнозує конкретні потреби підприємства. Кожен з поданих вище методів враховує вимоги конкретного роботодавця і закриває кадрові вакансії ті, в яких є потреба» [15, с.116].

Хедхантинг – найдорожчий метод підбору персоналу і часто призводить до переманювання досвідченого фахівця до свого виробництва. Деякі менеджери відмовляються від цього методу, через соціальний аспект. Адже для досягнення поставленої мети в хід використовують всі можливі дії. Основним завданням рекрутингу є можливість розвивати завдяки великому вибору рекрутингових агенцій, які є майже в кожному місті. Доступ до багатьох інформаційних баз,

дають змогу зробити ретельний аналіз і підібрати саме той персонал, якого потребує підприємство. Глобалізація у всіх сферах інформаційного простору надає змогу міграції кваліфікованого працівника з одного регіону в інший.

Метод скринінгу, на думку І. Лопушинського [12], зазвичай використовується в бізнесі. Водночас застосовують при доборі молодшої ланки персоналу, наприклад водіїв, продавців-консультантів, секретарів, бухгалтерів, менеджерів з продажу. Проте часом скринінг використовують, набираючи й середню ланку компанії. Скринінг зачасто застосовують для того, щоб позбутись зайвих претендентів, робиться фільтрація поданих даних для пошуку персоналу

саме тих працівників, в яких зацікавлений роботодавець. Ця методика обирає з безлічі поданих резюме на співбесіду вже конкретного претендента на посаду. Це допоміжний захід для надання переваги кандидату. Особливе значення набір

кадрів набуває в креативних сферах бізнесу, коли творчість, мобільність мислення, ерудиція стають основними якостями працівника, необхідними для вирішення виробничих завдань. Для виявлення вказаних якостей рекомендуємо застосовувати спосіб, який ми називаємо «метод кросвордів»; він полягає в наступному:

1 етап. Корпорація виставляє на платформах, що діють на ринках праці, власний сайт, на якому проводиться конкурс серед читачів на переможця з розгадування серії кросвордів. Визначається велика премія особами, які найшвидше та найбільшу кількість кросвордів розгадають.

2 етап. Переможців запрошують в офіс компанії для нагородження, при цьому здійснюють збір додаткової, але необхідної інформації (коло інтересів, творчих здібностей, життєвих цільових установок і т.д.- в залежності від кадрової стратегії підприємства).

3 етап. Проводиться реклама власної фірми, аргументують переваги працівників даного бізнесу.

4 етап. Проводиться набір працівників з кола учасників конкурсу кросвордів. Сьогодні не можна сказати, який з методів є доцільним. Тому перед тим, як обрати підхід роботодавець має чітко розуміти на які саме посади і яку кількість персоналу йому потрібно. Вважаємо, що інноваційні методи надають змогу розкрити скриті можливості людини, дозволяють виявити харизму людини, а також нахили до творчої діяльності. Ці та інші показники є перевагою для прийому на роботу, адже креативне мислення та стресостійкість, наполегливість, рішучість є необхідними якостями у майбутній професійній діяльності. Наведені методи оцінювання кандидатів під час відбору можуть забезпечити керівництво широкою інформацією про можливості конкретного працівника, однак вони не можуть дати відповіді на важливе запитання, чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості [47].

Авторами зазначено, що однієї універсальної методики відбору кандидатів не існує.

До основних сучасних методів відбору персоналу можна віднести наступні.

**1) Анкетування.** З його допомогою роботодавець отримує базову інформацію про потенційного співробітника. Як правило, анкети містять невелику кількість питань, що запитують інформацію, яка найбільше впливає на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента. Анкета може запитувати дані про освіту, здоров'я, сімейний стан, про попередні місця роботи та причини звільнення.

**2) Попереднє інтерв'ю чи співбесіда.** Фахівець з персоналу або начальник відділу кадрів проводять індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами, після ознайомлення з їх анкетами. Мета цих співбесід полягає в оцінці міри відповідності кандидата портрету «ідеального» працівника. При цьому з'ясовуються лише загальні дані про кандидата (освіта, стаж та інші). Бесіда може проходити і по телефону, якщо кандидат перебуває далеко від відділу кадрів.

**3) Тестування.** Тест – це метод психодіагностики, який використовує стандартизовані запитання і завдання (тести), котрі мають певну шкалу значень. Тести необхідні для складання більш повного психологічного портрету кандидатів, оцінки їх професійних здібностей та знань. Вони використовуються для виявлення тих якостей людини, які є необхідними для тієї чи іншої посади.

**4) Діагностичне інтерв'ю (співбесіда).** В більшості організацій це основний інструмент відбору. Воно проводиться начальником структурного підрозділу з метою оцінки відповідності кандидата пропонованій посаді. Інтерв'юєр сам обирає тип та структуру інтерв'ю. Інтерв'ю може бути структурованим, слабоформалізованим та неструктурованим.

**5) Перевірка рекомендацій та послужних списків.** При відборі кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх начальників або інші аналогічні документи. Останнім часом частіше практикуються спеціальні запитки, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей. При такій перевірці аналізується хронологічний

порядок місць роботи кандидата, звертається увага його на проєкції і зміни робочих місць.

**6) Медичне обстеження.** Багато організації вимагають, щоб заявник до прийому на роботу пройшов медичне обстеження по параметрам, які встановлені для працівників певних професій, посад. Це робиться не тільки для того, щоб визначити, чи придатна людина фізично для виконання тієї чи іншої роботи, але і для того, щоб зрозуміти, чи здатна вона працювати і жити в колективі, застрахувати її від отримання травм і втрати здоров'я.

Ці методи використовуються в більшості організацій та підприємств. Але, на жаль, не всі їх використовують в сукупності. Більшість обмежується лише співбесідою чи перевіркою рекомендацій, чого безумовно недостатньо для ефективного процесу відбору.

Також існують і більш прогресивні методи відбору. Це такі як:

**1) Комплекс методик *assessment centre***, до якої входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є включення в процедуру оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання.

**2) Методика *STAR (Situation Target Action Result)*** – це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в компанії задають ситуаційні питання. В якості обговорювальних проблем часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Даний тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому.

**3) В Україні велику популярність отримала методика «*CASE-інтерв'ю*», або *ситуаційне інтерв'ю*. Вона дає більше можливостей для збору необхідної інформації, ніж методика STAR, тому що охоплює ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця. Інтерв'юер пропонує таку**

ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що цікавить в даний момент, отримати інформацію, яка дозволить визначити придатність кандидата на посаду. Ця методика дає можливість всебічно оцінити як навички, так і індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата.

4) Деякі організації (наприклад, банки) застосовують «детектори брехні» (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам можна дослідити фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання.

Але застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів [89].

Отже, можна зробити висновок, що використовуючи вищеперераховані методи відбору, підприємство зможе укомплектувати кваліфікований, професійний та надійний персонал, який забезпечить його стабільну роботу у майбутньому.

Отже, коли кандидати вже відібрані, необхідно оцінити їх компетенцію. Для цього потрібно провести інтерв'ю. Така бесіда дає уявлення рекрутеру про досвід і професійні якості кандидата. Які бувають види інтерв'ю?

- Структурована співбесіда – це самий звичний формат бесіди «питання-відповідь». Наприклад: «Розкажіть про свій попередній досвід? Чому ви хочете працювати саме у нас? Яка у вас англійська?»

- Ситуаційна співбесіда або кейс-інтерв'ю – спрямована на оцінку загальної кмітливості і товариськості. Людині описують певну ситуацію, яка ґрунтується на якусь проблему. А кандидат повинен представити ефективні шляхи вирішення. Наприклад: «Уявіть ситуацію. Ми готові вас взяти на позицію, ви виходите в понеділок, але ваш безпосередній керівник з понеділка буде у від'їзді місяць. Що ви будете робити цей місяць?»

- Проектна співбесіда – бесіда, на якій питання будуються таким чином, щоб кандидат оцінював не себе, а інших людей або якогось вигаданого героя. «Чому всі політики брешуть?», «Який для вас ідеальний колега?» – таке формулювання розслабляє, і здобувач дає більш правдиві відповіді.



• Співбесіда за компетенціями (поведінковий) – ця техніка відбору персоналу вимагає хорошої підготовки від самого рекрутера. Так як йому потрібно створити максимально повний профіль позиції і визначити компетенції і їх рівень, які будуть для роботодавця прийнятними. На професійних знаннях і будуть сфокусовані всі питання на такому інтерв'ю.

• Стресові (шекові) інтерв'ю. На таких співбесідах спеціально можуть грубіянити, вести себе невиховано і зневажливо по відношенню до кандидата. Рекрутер може залишити його на 20 хвилин у кабінеті, перебивати і просити говорити коротше, ставити провокаційні запитання – цей список можна продовжувати до нескінченності. Все залежить від фантазії. Такий сучасний метод відбору персоналу допомагає визначити наскільки кандидат відповідає вимозі – стійкості до стресів.

brainteaser-інтерв'ю – інтерв'ю, на якому кандидату потрібно вирішити головоломку. Наприклад: як людині перевезти на інший берег лисицю, півня і мішок з зерном за умови, що за одну переїзду по річці він може перевезти тільки один вантаж, а лисиця може з'їсти півня, який, в свою чергу, може склювати зерно.

Отже, нами проаналізовано сутність і зміст набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я, що є головним завданням кадрової політики закладу. Від того, яким чином проведено набір і які люди відібрані для роботи в закладі охорони здоров'я, залежить успішна діяльність працівника та успішна діяльність закладу.

## 1.2. Організація набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я: специфіка та особливості

На нинішньому етапі набір і відбір персоналу є пріоритетним завданням, що стоїть перед керівництвом закладу охорони здоров'я. Сьогодні розроблено багато надійних і ефективних систем відбору кадрів. Однак, як показує практика,

це далеко не всі організації переглянули своє ставлення до процедури набору і відбору кандидатів із претендентів на посади. Можна з упевненістю стверджувати, що саме з процедури набору і відбору починається процес управління людськими ресурсами в будь-якому закладі охорони здоров'я.

Вміння знаходити потрібних співробітників є основою для розвитку закладу, що в майбутньому принесе користь як самому працівникові, так і закладу в цілому.

Потреба в кадрах організації задовольняється в процесі набору персоналу та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, що найбільш підходять організації. Існує два можливих джерела набору: внутрішній (з працівників організації) та зовнішній (з людей, які раніше до цієї організації не мали ніякого відношення) [36].

Внутрішній  
конкурс

- здійснює служба персоналу шляхом розсилки у всі підрозділи інформації про наявність вакансій з пропозицією надати дані про кандидатів на посади із числа своїх друзів та знайомих або із числа своїх працівників

Суміщення  
професій

- використовується самими працівниками організації (якщо виконавець потрібний на деякий час для виконання певного обсягу робіт)

Ротація

- 1 - підвищення у посаді з розширенням кола посадових обов'язків, збільшенням прав і рівня діяльності.
- 2 - доручення керівнику вирішення більш складних завдань без підвищення у посаді, але з підвищенням заробітної плати.
- 3 - зміна прав та відповідальності без підвищення у посаді і зростання заробітної плати

Рис. 1.2. Внутрішні джерела залучення кандидатів на посаду

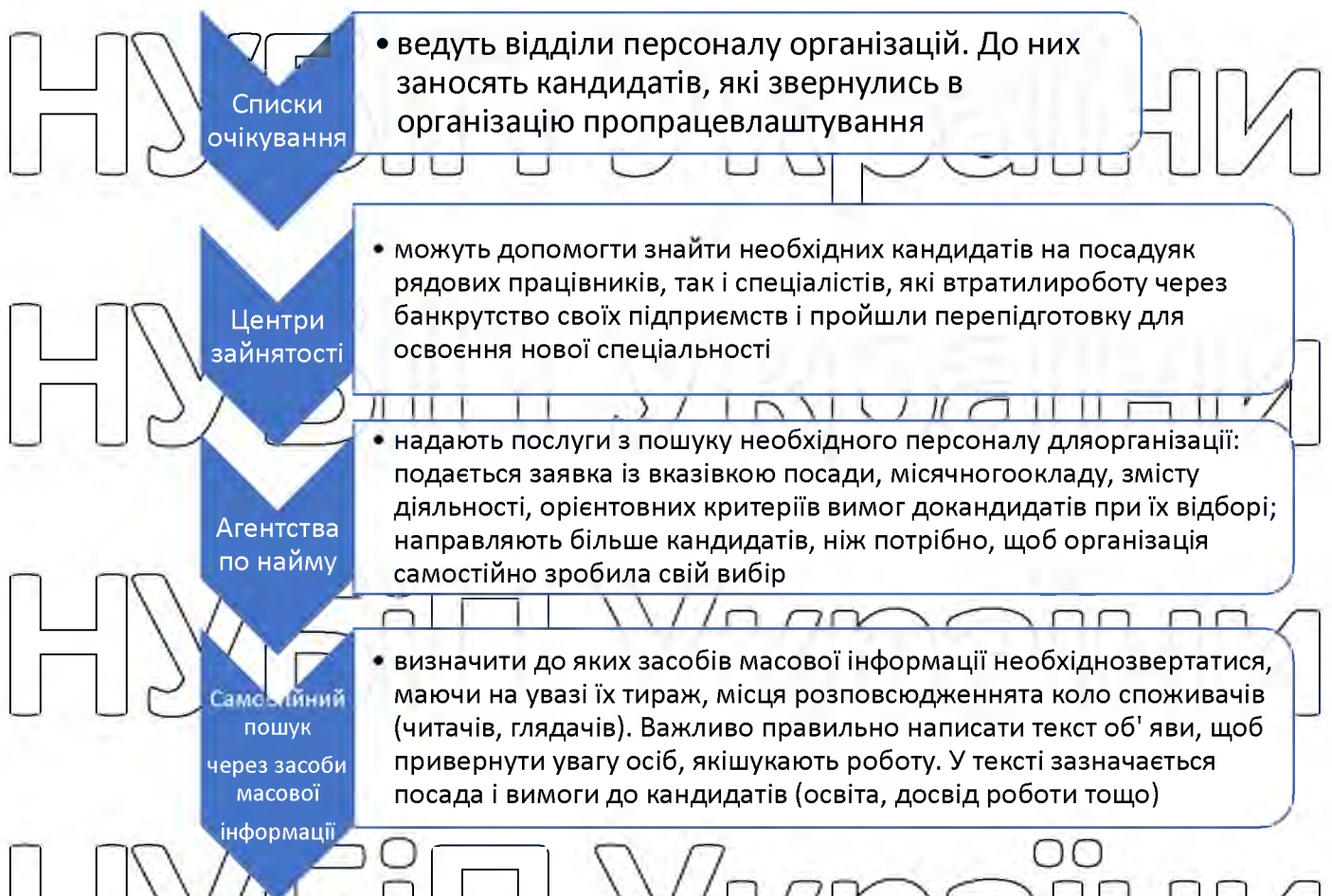


Рис. 1.3. Зовнішні джерела залучення кандидатів на посаду

Самі ж методи набору кадрів можна розділити на активні та пасивні [76].

До активних - як правило, звертаються в тому випадку, коли на ринку праці попит на роботу перевищує пропозицію, особливо на висококваліфікованих працівників. До нього насамперед відноситься вербування персоналу налагодження організацією контактів з тими, у кому вона зацікавлена як у потенціальних робітниках та має за мету спонукати їх для подальшого співробітництва. Безпосереднє вербування проходить у закладах освіти, за посередництвом державних центрів зайнятості та приватних посередницьких фірм, за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій, святах, фестивалях.

Презентації як правило привертають увагу випадкових осіб, як правило, з тих, хто шукає додатковий заробіток, наприклад, у якості рекламних агентів. Ярмарки вакансій як правило привертають увагу тих, хто бажає поміняти роботу.

а на свята та фестивалі випадково можуть заглянути й висококваліфіковані працівники, що зацікавлені конкретно цією організацією.

До пасивних методів задоволення потреб в персоналі, які використовуються в ситуації коли пропозиція перевищує попит у робочій силі, відноситься розміщення рекламних оголошень у засобах масової інформації. В

об'яві про прийом на роботу повинно бути вказано: особливості організації (назва, розташування, діяльність), характеристика посади (коло завдань, місце у структурі, перспективи росту), вимоги до кандидата (знання, досвід, кваліфікація, навички, працездатність), система оплати праці та стимулювання,

особливості процесу відбору (необхідні документи та строки їх подання), адреса та контактні телефони. До пасивних методів набору кадрів також відносять й онікування осіб, які пропонують свої послуги навмання.

Кожний метод має свої переваги та недоліки. Наприклад, перевагами зовнішнього прийому персоналу вважається широкі можливості вибору кандидатів; поява нових ідей про розвиток організації, які вони можуть принести з собою. До недоліків таких форм відносять великі витрати, погіршення морально-психологічного клімату як наслідок конфліктів серед нових та старих працівників; високий ступінь ризику через те, що ви приймаєте на роботу незнайому людину; потреба в періоді адаптації [54].

Переваги залучення своїх працівників полягають в тому, що цей процес можна планувати, витрати на нього нижчі; людям надаються можливості службового росту, що підвищує задоволеність роботою та віру в себе; претенденти добре знають структуру організації, що забезпечує легку адаптацію до нових вимог [45]. Недоліки цього методу - невелика кількість вакансій, потреба у витратах на перенавчання, може привести до погіршення мікроклімату на підприємстві через виникнення внутрішньої конкуренції, тощо.

Одна з основних проблем при наборі службовців пов'язана з бажанням роботодавця якнайкраще «продати» свою організацію. Він може надто підвищити позитивні моменти або занижити труднощі праці організації. В результаті у кандидата можуть виникнути необґрунтовані сподівання. Як

показує практика, виникнення такого роду сподівань при прийомі на роботу визивають зростання незадоволеності працею та плінність кадрів. Для того, щоб ці проблеми не виникали, потрібно створювати різні програми, що будуть знайомити працівника з роботою, її позитивними та негативними рисами.

Правильний вибір зовнішніх джерел забезпечує успіх у справі підбору компетентних працівників, що відповідають профілю організації і її духу

Таблиця 1.2.

Порівняльні показники джерел набору персоналу

№	Методи пошуку персоналу	Витрати часу	Загальний час
1	Через ЗМІ	Оголошення в газеті публікується через 5-7 днів. Для електронних ЗМІ строк скорочується до дня подачі оголошення. На обробку резюме від кандидатів і попередні інтерв'ю з претендентами йде 5-7 днів	6-14 днів
2	Через друзів і знайомих	Для повноцінного опитування кола спілкування достатньо 3-5 днів	3-5 днів
3	Серед випускників ЗВО	Зв'язок і взаємодію з працівниками відповідних служб внз (5-7 днів). Збір резюме з подальшою обробкою – ще тиждень	2 тижні
4	Всередині власної компанії	Для аналізу можливих кандидатів з числа працівника достатньо 1-2 днів	1-2 дні
5	Через центри зайнятості	Доведення інформації до відповідальних співробітників Центрів зайнятості – 7 днів. Обробка резюме шукачів – 5-7 днів	2 тижні
6	Через безкоштовні кадрові агентства	Встановлення взаємозв'язку зі співробітниками агентств – 3 дні. Обробка даних – 7 днів	10 днів
7	Через рекрутингові компанії	Надання інформації працівникам компаній – 1 день. Пошук і відбір кандидатів на посаду силами рекрутингового агентства – 5-10 днів	1-2 тижні

Джерело [76].

Найбільш дешевим засобом залучення кандидатів на роботу є пошук через співробітників, які працюють в організації, їх друзів або родичів. Тут не потрібні великі витрати, тому що співробітники організації виконують значну частину роботи по пошуку і навіть відбору. Якщо організація використовує агентства по найму, то її витрати будуть визначатись у договорі по наданню послуг.

Разом з тим у співробітників агентств не завжди є достатня інформація про стратегію організації, кадрову політику і особливості роботи підрозділів, для яких підбирається кандидат. Це може призводити до непорозумінь аж до відмови всіх кандидатів, яких пропонує агентство. У цьому випадку витрати організації можуть бути значними.

Процес відбору співробітників складається з декількох етапів, які потрібно пройти кандидатам на посаду. На кожній стадії відсівається частина претендентів або ж вони самі відмовляються від вакансії, скориставшись іншими пропозиціями або з інших міркувань.

Розглянемо основні етапи відбору.

#### Етап 1. Попередня бесіда

Бесіда проводиться різними методами. Для деяких посад бажано, щоб кандидат особисто з'явився на потенційне місце роботи, в інших випадках достатньо розмови по телефону з представником кадрової служби. Головна мета попередньої бесіди – оцінити рівень підготовки претендента, його комунікаційні навички, основні особистісні якості.

Але тут слід пам'ятати, що тільки на рівні візуального спілкування можна отримати найбільш точне уявлення про особистості здобувача роботи.

#### Етап 2. Інтерв'ю

Розширене інтерв'ю проводиться безпосередньо кадровим працівником. У ході бесіди важливо отримати детальну інформацію про кандидата та надати йому можливість більше дізнатися про своїх майбутніх посадових обов'язках і корпоративної культури середовища, де йому належить працювати.

На цьому етапі дуже важливо не допустити одну помилку. Не можна надавати значення особистої симпатії до кандидата на посаду. Людина може подобатися тобі зовні, його поведінка і манери тобі близькі, та ще в тебе з ним знайшлися спільні інтереси в житті. Під впливом емоцій і почуттів ви без сумнівів впевнені, що кращого кандидата просто не знайти і він як ні хто, найкращим образом «впишеться» в команду. І тому немає сенсу його «катувати» і задавати каверзні питання.

Необхідно провести повне тестування потенційного співробітника і якщо з важливих технічних моментів він не відповідає встановленим вимогам, то сміливо відмовляй йому в працевлаштуванні.

Наукові джерела [64] пропонують декілька видів інтерв'ю:

- Біографічний, в ході якого виявляється минулий досвід претендента і різні аспекти його професійних якостей;
- Ситуаційне) претенденту пропонується вирішити практичні ситуації з метою з'ясування його аналітичних здібностей і інших якостей;
- Структуроване – бесіда ведеться за заздалегідь складеним списком пунктів;
- Стресове – проводиться з метою перевірки стресостійкості претендента і його вміння адекватно поводитися в провокаційних і нестандартних ситуаціях.

### Етап 3. Професійне тестування

Проведення тестів та іспитів для отримання відомостей про професійних навичках і здібностях майбутнього співробітника. Результати тестів дозволять оцінити поточні та потенційні можливості кандидата, сформувавши думку про стилі його роботи.

Важливо стежити за тим, щоб питання професійного тестування були актуальними і відповідали нормам законодавства.

### Етап 4. Перевірка послужного списку

Для більш повного уявлення про працівника варто поговорити з колегами за попереднім місцем роботи. Багато людей мають погану «професійну історію», хоча причина звільнення в трудовій книжці стоїть «за власним бажанням».

Тому по можливості, добре буде переговорити з безпосереднім керівником здобувача, для з'ясування причин звільнення працівника з попереднього місця роботи, це поліпшить якість підбору персоналу. Не зайвим буде ознайомитися з рекомендаціями, характеристиками, заохоченнями та іншими пунктами послужного списку.

### Етап 5. Прийняття рішення

За результатами порівняння кандидатів визначається той, хто найкращим чином відповідає професійним вимогам і вписується в колектив. Коли рішення про зарахування в штат прийнято, кандидату повідомляється про це в усній, або письмовій формі. Здобувач повинен бути детально ознайомлений з характером майбутньої діяльності, інформований про режим роботи, відпустки, вихідних, правила нарахування зарплати і преміальних.

#### Етап 6. Заповнення бланка заяви

Кандидати, які успішно подолали перший і другий рівень, заповнюють заяву, анкету та підписують трудовий договір. Кількість пунктів анкети має бути мінімальним: важлива інформація, яка з'ясує продуктивність претендента та його основні якості. Надаються відомості стосуються минулої роботи, професійних навичок, складу мислення кандидата.

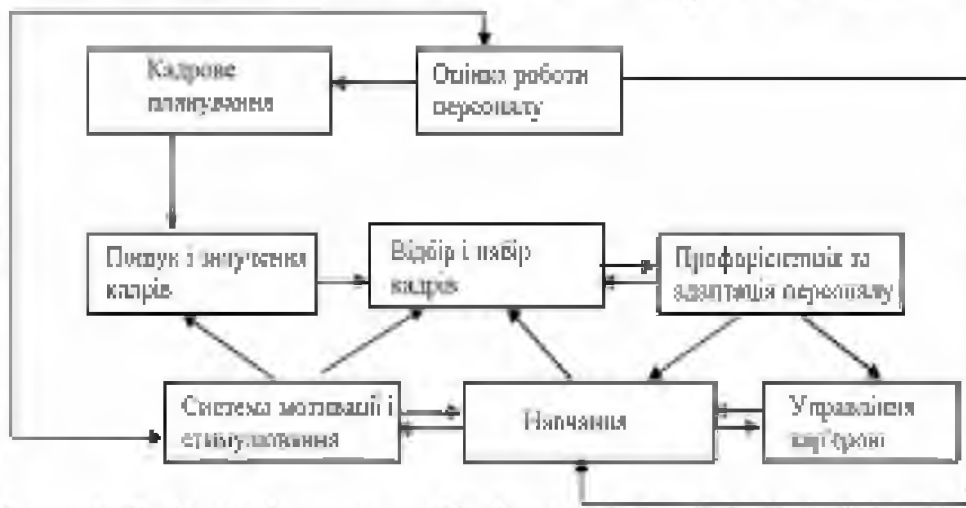


Рис. 1.3. Схема набору і відбору персоналу організації

Далі слід офіційний вступ на посаду. Зазвичай під цим терміном розуміється перший робочий день нового співробітника, протягом якого він безпосередньо знайомиться з порядком і правилами роботи і приступає до своїх посадових обов'язків.

Здійснюючи набір і відбір працівників, слід з особливою увагою підходити до вибору інструментів і методів, не забуваючи про останні досягнення наукового прогресу.

Техніка набору і відбору працівників залежить від рівня закладу та його бюджету, але при грамотному і творчому підході до набору і відбору працівників



навіть невеликі можливості дозволять підібрати на вакантну посаду освіченого та кваліфікованого працівника.

Сутність оцінки якості кандидатів при прийманні на роботу полягає у тому, щоб відібрати таких працівників, які б могли досягти очікуваного організацією результату. Тому оцінка при прийманні - це одна із форм попереднього контролю

якості людських ресурсів організації. Відбір - це процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах. У більшості фірм

країн з розвинутою ринковою економікою до прийняття рішення про приймання

на роботу менеджерів і спеціалістів кандидат повинен пройти сім етапів відбору (рис. 1.4). На кожному етапі використовуються свої методи оцінки. Всі вони мають загальний недолік - суб'єктивність, і остаточне рішення залежить від того,

хто використовує метод або хто залучений у якості експерта. Тому об'єктивність

оцінки претендентів на роботу є загальною вимогою до працівників служби персоналу організації. Вона передбачає незалежність висновків від якоїсь окремої думки або міркування.

1. Попередня відбіркова бесіда

2. Заповнення бланка- заяви та автобіографічної анкети

3. Інтерв'ю з кандидатом на посаду

4. Тестування

5. Перевірка рекомендацій та службового списку

6. Медичний огляд

7. Прийняття на роботу

Рис. 1.4. Етапи відбору та оцінки кандидатів

Після кожного етапу відсіюється частина претендентів, або вони самі відмовляються від подальших процедур, приймаючи інші пропозиції. Окремі організації реалізують не всі вищезазначені етапи, тому що це вимагає дуже багато часу та великих витрат. Але чим важливіша вакантна посада і більша кількість претендентів, тим важливішим є кожний етап.

I. Попередня відбіркова бесіда має на меті оцінку рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей. Для деяких спеціальностей необхідно, щоб претенденти приходили на майбутнє місце роботи. Бесіду з ними проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу. Після бесіди претенденти направляються на наступний етап відбору, інколи знаючи, що у них зменшуються шанси для прийняття на посаду. У малих організаціях попередня бесіда може проходити замість основної бесіди по найманню (етап 3).

II. Претенденти, які пройшли попередню бесіду, повинні заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитуються інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб на основі цього можна було провести психометричну оцінку претендента. Питання анкети повинні бути нейтральними і передбачати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови від відповіді. Анкета може запитувати дані про здоров'я, склад розуму, ситуації, з якими доводилось зустрічатись. Слід мати на увазі, що кожний пункт анкети має встановлені критерії результативного відбору. Анкети з біографічними даними використовуються для виявлення результативності роботи і кількості звільнень.

III. Бесіда по найманню - інтерв'ю має на меті не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи [86].

Конкурс - це конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах. Система конкурентного відбору складається з таких елементів:

- претенденти, які виствляють свою кандидатуру на конкурс;

– конкурсна комісія, яка організовує конкурс і вибирає форми та методи його проведення;

– механізми оцінки якостей претендентів і прийняття рішень за результатами конкурсу;

– механізми інформування претендентів та інших зацікавлених осіб про хід конкурсу і його результати.

Конкурсний відбір претендентів на посаду дає можливість організації: підняти престиж посади, залучити велику кількість претендентів, підвищити об'єктивність рішення про приймання на роботу, продемонструвати демократизацію та відкритість системи управління персоналом, формувати трудовий колектив із числа висококваліфікованих спеціалістів.

Основними елементами конкурсної процедури є.

1. Конкурсна комісія. Вона створюється рішенням адміністрації організації і до її складу входять представники власника майна, адміністрації та профспілкової організації. Вона вивчає ділові, професійні та моральні якості претендентами на посаду. Конкурсна комісія може запропонувати претендентам розробити програму або доповідь перед виборцями, а окремим із них зняти свою кандидатуру з голосування. Вона готує висновки про кандидатів і доводить своє рішення до відома зборів.

2. Підбір - це рішення вищого керівництва про відповідність кандидата на певну посаду. Цей метод застосовується і для керівних посад високого рівня, де поряд з професійною компетентністю велике значення має уміння кандидата налагоджувати відносини з партнерами різного рівня, з вищим керівництвом і підлеглими. Підбір і оцінку кандидатів здійснює вище керівництво на основі аналізу документів і характеристик, проведення співбесіди. Перевагами цього методу є індивідуальний підхід до підбору кандидатів на посаду, а недоліками - високий ступінь суб'єктивізму.

3. Відбір - це демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них. 4. Вибори - це

спосіб відбору претендентів на посаду з урахуванням думки більшості з тих, які мають право вибирати. Попередню думку про кожного претендента висловлює конкурсна комісія на основі вивчення офіційних і неофіційних документів та співбесіди. Ця інформація доводиться до виборців (трудового колективу та ін.), перед якими виступають претенденти зі своїми програмами або повідомленнями.

Виборці надають перевагу тому чи іншому кандидату шляхом голосування. Кандидат вважається вибраним, якщо за нього проголосувала, залежності від умов конкурсу, - проста більшість, 2/3, 3/4 або 100 % складу голосуючих.

Перевагами вибірною методу є можливість врахування думки членів колективу, а недоліками - суб'єктивізм виборців щодо маловідомих їм кандидатів. Нерідко голосуючі надають перевагу претенденту на основі спостережень за поведінкою кандидата під час виступу з доповіддю або з відповідями на запитання.

Конкурсна процедура проходить у три етапи:

Етап 1. Підготовчий - це процес створення конкурсної комісії як органу, що відповідає за підготовку і проведення конкурсу. Об'яви про вибори, інформацію про строки подачі заяв, вимоги до професійно-кваліфікаційних та інших якостей претендентів розміщуються у стінній пресі організації та засобах масової інформації не пізніше як за 1 місяць до встановленого терміну виборів. Організаційно-технічну роботу по підготовці виборів здійснює кадрова служба організації. Список кандидатів для участі у виборах та основні відомості про них доводяться до відома колективу не пізніше як за тиждень до виборів. Кожний кандидат на виборчу посаду має право відмовитись від участі у виборах на будь-якому етапі їх проведення.

Етап 2. Проведення виборів. Вибори кандидатів на посаду керівника організації здійснюються на зборах (конференції) трудового колективу. Збори розглядають матеріали конкурсної комісії і виносять рішення про внесення кандидатур відповідних кандидатів для голосування. Всім кандидатам, внесеним до списку для голосування, повинна бути надана можливість виступити перед колективом, доповісти програму своєї майбутньої діяльності. В обговоренні

кандидатур може брати участь будь-який член трудового колективу. Збори є правомірними, якщо в них бере участь більше половини загального колективу. Обраним вважається кандидат, який отримав більшість голосів за умови, що за нього проголосувало більше половини учасників зборів. Якщо жоден із кандидатів не набрав більшості голосів, то проводиться повторне голосування.

До нього допускаються два кандидати, які одержали найбільшу кількість голосів. Якщо при повторному голосуванні жоден кандидат не отримав більше половини голосів, то призначаються нові вибори.

Етап 3. Заключний. На цьому етапі підводяться підсумки виборів шляхом затвердження результатів голосування органом, який створив конкурсну комісію. Це рішення є основою для власника майна при укладанні контракту і видання наказу про його призначення на посаду керівника організації.

Сьогодні заклади охорони здоров'я у своїй діяльності успішно використовують специфіку та особливості набору і відбору працівників розвинених країн, усвідомлюючи, що ефективне управління людськими ресурсами – основне джерело ефективної діяльності закладу охорони здоров'я.

Відповідно розширюється множина і різноманіття інструментів у сфері набору і відбору працівників. Залучити працівників можливо як власними силами, так і за допомогою сторонніх організацій. Необхідність використання комплексу різних методів при відборі пов'язана з тим, що жоден із пропонуєваних методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти правильне рішення про прийом працівника на роботу. Тільки доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору і вакантній посаді.

**Висновки до розділу 1**

Важливим етапом у процесі управління персоналом є набір і відбір працівників. Від того, яким чином проведено набір і які люди відбрані для роботи в закладі, залежить уся наступна його діяльність. Кожний заклад регулярно стикається із завданням набору і відбору персоналу. Навіть за умови сприятливого психологічного клімату в колективі природних причин плинності кадрів не уникнути. Працівники можуть змінювати місце роботи через стан здоров'я, переїзд, сімейні та інші обставини. Очевидно, що успішна робота закладів охорони здоров'я залежить від наявності ефективних кадрів. Тому роботодавці конкурують між собою у боротьбі за працівників, здатних

максимально поліпшити результати діяльності. У цих умовах від керівництва будь-якого закладу охорони здоров'я потрібні швидкі і точні рішення щодо набору і відбору персоналу.

Набір — система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.

Відбір персоналу — це процес аналізу психологічних, соціальних і професійних, моральних якостей працівника з метою виявлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його досвіду, кваліфікації, можливостей, спеціальності, здібностей, особистих якостей, характеру претендента та інтересів організації.

## РОЗДІЛ 2.

# ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

## ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ ТРАВМАТОЛОГІЇ ТА ОРТОПЕДІЇ НАМН УКРАЇНИ»

### 2.1. Практична діяльність закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України»

Заклад охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» є головною науково-дослідною установою МОЗ України, діяльність якої спрямована на вирішення проблем етіології, патогенезу, профілактики, діагностики та лікування хворих з патологією опорно-рухового апарату, організації спеціалізованої служби.

Керівництво ДУ "Інституту травматології та ортопедії НАМН України".



Директор ДУ «ІТО НАМН України», Доктор медичних наук, професор.  
Поляченко Юрій Володимирович.



Страфун Сергій Семенович, Заступник директора з наукової роботи.

Доктор медичних наук, професор, член-кореспондент НАМНУ.

Основні напрями наукової діяльності ДУ «Інститут травматології та ортопедії Національної академії медичних наук України»:

- розробка методів ранньої діагностики та лікування дегенеративно-дистрофічних, запальних і диспластичних захворювань суглобів у віковому аспекті, ендопротезування суглобів;

- медико-соціальні аспекти травм спорно-рухового апарату та їх наслідків;

- розробка методів лікування хворих з наслідками тяжких травм кінцівок;

- розробка методів діагностики, лікування та реабілітації хворих з ураженнями і захворюваннями хребта;

- вроджені та набуті захворювання опорно-рухового апарату у дітей;

- розробка технології лікування та реабілітації хворих з бойовою поліструктурною травмою кінцівок;

- вивчення медико-соціальних аспектів травм та захворювань спорно-рухового апарату у спортсменів;



• розробка методів профілактики і лікування гнійних уражень кісток і суглобів.

Впровадження результатів в практику охорони здоров'я. Що дає економічний ефект - зменшення терміну лікування, зменшення собівартості лікування і супроводжується зменшенням в масштабах держави, значних прямих і непрямих економічних витрат. Та соціальний ефект: зниження рівня інвалідності, покращення якості життя за рахунок відновлення (повного або в тяжких випадках часткового) функції ОРА.

• Проведення клініко-економічних досліджень, як найважливішої складової сучасної системи управління якістю медичної допомоги

Участь в цільових державних програмах.

• Оновлення національних стандартів медичної допомоги, на основі балансу «витрати /ефективність», виходячи з реальної економічної ситуації в країні для вторинної та третинної ланки медичної допомоги..

• Активізація інноваційної діяльності з метою ефективного впровадження результатів наукових розробок.

• Розробка та впровадження індикаторів якості надання медичної допомоги пацієнтам з захворюваннями кістково-м'язової системи та травмами.

• Надання методичної допомоги фахівцям медичних закладів.

• Моніторинг актуальних проблем по спеціальності та розробка перспективних соціально значимих тематик фундаментальних та прикладних досліджень, в тому числі мультидисциплінарних.

• Організація та проведення наукових форумів різного рівня.

• Приведення періодичного видання «Вісник» до стандартів для включення до міжнародної науково-метричної бази Scopus

• Постійний моніторинг академічної доброчесності виконання дисертаційних робіт, інших наукових досліджень, написання підручників та посібників, із застосуванням сучасних інформаційних технологій перевірки та аналізу.

Формування інноваційної інфраструктури у зв'язку з посиленням на світовому ринку попиту на інновації.  
Збільшення кількості визнаних за межами України наукових досліджень з відповідним цитуванням в міжнародних рейтингових журналах.

*Інститут є головною науково-дослідною установою МОЗ і НАМН України, робота якої направлена на вирішення проблем етіології, патогенезу, профілактики, діагностики та лікування хворих з патологією опорно-рухового апарату, організації спеціалізованої служби*

Державна установа "Інститут травматології та ортопедії Національної академії медичних наук України" оголошує конкурс в аспірантуру на здобуття наукового ступеня доктор філософії в галузі знань 22 Охорона здоров'я, за спеціальністю 222 Медицина, спеціалізацією "Травматологія та ортопедія" на 2022 рік.



Гайко Оксана Георгіївна, Заступник директора з організаційно-адміністративної роботи, д. м. н., старший науковий співробітник Вищої атестаційної комісії України.

Науково-організаційний методичний відділ.

Керівник: Ярова Марина Леонідівна - Кандидат медичних наук, лікар ортопед-травматолог вищої категорії

Відділ, відповідно до покладених на нього завдань, є центром координації взаємодії структурних підрозділів установи та надання їм допомоги з питань наукової, організаційної та методичної роботи.

**Основними завданнями науково-організаційного методичного відділу є:**

1) організаційно-методичне керівництво структурними підрозділами установи, спрямування їх діяльності на ефективну реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я;

2) своєчасне і повноцінне проведення заходів, передбачених планом науково-організаційної методичної роботи установи та, в цілому, контроль його виконання;

3) аналіз форм та методів наукової та організаційної роботи в установі; застосування нових форм організаційно-методичної роботи, їх узагальнення і розповсюдження;

4) організація і контроль своєчасного та якісного складання річних звітів про діяльність установи.

**Науково-організаційний методичний відділ виконує наступні функції:**

1) здійснює організаційне та матеріально-технічне забезпечення підготовки та проведення засідань, з'їздів, пленумів, науково-практичних конференцій, семінарів нарад, інших заходів, які проводяться директором установи та його заступниками;

2) разом з іншими підрозділами установи готує інформаційні, аналітичні та інші матеріали, огляди, виступи, доповіді, проекти розпорядчих документів і доручень, матеріали для прес-конференцій, зустрічей директора установи з представниками засобів масової інформації, тощо;

3) проводить систематичний науковий аналіз документальних інформаційних джерел з метою забезпечення науково-дослідних робіт та комплектування галузевого довідково-інформаційного фонду;

4) готує і контролює виконання плану видання монографій, довідників, методичних рекомендацій, інформаційних листів за науковою тематикою, тощо;

5) за пропозиціями структурних підрозділів установи погодженими у належному порядку з заступниками директора установи, вченим секретарем (відповідно до розподілу обов'язків), готує проекти річного та квартальних планів установи, забезпечує підготовку звітів про їх виконання;

6) разом з іншими структурними підрозділами установи забезпечує вирішення питань, пов'язаних з участю директора установи в заходах, які проводяться спільно з Національною академією медичних наук України;

7) здійснює оприлюднення планів роботи та основних заходів установи на офіційному веб-сайті у порядку, передбаченому Законом України "Про доступ до публічної інформації";

8) оперативно розглядає віднесені до компетенції відділу питання і готує для доповіді директору установи, проекти відповідних документів або пропозиції про порядок подальшого розгляду і вирішення поставлених питань;

9) здійснює аналіз стану організації ортопедо-травматологічної допомоги населенню України в цілому та в розрізі областей;

10) надає консультативно-методичну допомогу під час планування наукової тематики та дисертаційних робіт згідно відомчих інструкцій;

11) здійснює переклади іноземною мовою ділової кореспонденції, анотацій та рефератів, доповідей для участі у міжнародних конференціях;

12) складає статистичний збірник про показники ортопедо-травматологічної служби в Україні та готує його до друку;

13) обробляє матеріали доповідей, надісланих до журналу «Вісник ортопедії, травматології та протезування»;

14) здійснює патентно-інформаційний супровід науково-дослідних робіт, які виконуються в установі;

15) надає пропозиції про необхідні матеріали для патентування винаходів у зарубіжних країнах.

16) здійснює контроль над операціями, пов'язаними з отриманням та дією охоронних документів, підготовку пропозицій про припинення їх дії;

17) виконує роботи щодо впровадження державних та галузевих стандартів, які регламентують метрологічні норми та правила.

18) здійснює визначення оптимальної номенклатури засобів вимірювальної техніки та її впровадження для підвищення ефективності виконуваних робіт;

19) проводить метрологічну експертизу науково-дослідних робіт, організацію метрологічної атестації, перевірки та ремонту засобів вимірювальної техніки;

20) формує річний план виставок та бронювання стендів, обладнання, а також збереження експонатів установи;

21) готує проекти наказів про відрядження співробітників установи;

22) спільно з профспілковим комітетом установи готує ювілейні адреси, привітання працівників установи та інші заходи;

23) здійснює своєчасне і якісне виконання копіювання та тиражування документів установи;

24) забезпечує доставку документів та інших матеріалів за місцем призначення.

Науково-практичний центр тканинної та клітинної терапії



Завідувач/Голошок Свєтен Леонтїїович

Науково-практичний центр тканинної та клітинної терапії є першою спеціалізованою клінікою, що надає інноваційні медичні послуги із застосування

технологій та методик регенеративної медицини у пацієнтів із захворюваннями, травмами, а також наслідками травм опорно-рухового апарату.

Напрямок регенеративної медицини виник відносно недавно, в 1992 році, але за роки існування набув значної популярності, заснованої на ефективності та безпеці методик і технологій. Методики регенеративної медицини полягають у активації та стимуляції власних білків та клітин організму пацієнта для досягнення лікувального ефекту.

Методики регенеративної медицини являють собою, як правило, ін'єкційні техніки введення різних субстанцій, що містять власні фактори росту пацієнта, або стимулюють їх виділення безпосередньо в місці патологічного процесу, і вже сьогодні стають альтернативою класичним, у тому числі хірургічним, методам лікування захворювань опорно-рухового апарату. При цьому в більшості випадків пацієнт не потребує госпіталізації, а курс лікування проводиться в амбулаторному режимі.

Наш Центр пропонує весь спектр високоспеціалізованої медичної допомоги із застосуванням тканинних та клітинних технологій при лікуванні наступних захворювань та патологічних станів:

- Остеоартроз
- Хронічні суглоби та повільно-консолідуєчі переломи
- Травми менісків та зв'язкового апарату колінних суглобів
- Захворювання та наслідки травм плечового суглоба
- Захворювання та травми сухожиль, зв'язок та м'язів
- Больовий синдром опорно-рухового апарату різної етіології
- Асептичний некроз різної локалізації
- Кісткові дефекти
- Післяопераційні рубці і рани кінцівок, що довго не гояться
- Системні артрити

У Центрі для лікування пацієнтів із цими проблемами застосовуються такі методики та технології регенеративної медицини.

Пролотерапія – ін'єкційна методика за допомогою препаратів, які стимулюють виділення «факторів росту» у місці введення та сприяють подальшій регенерації.

Ін'єкції збагаченої тромбоцитами плазми та її похідних – методика полягає у виділенні із власної крові пацієнта аутологічних тромбоконцентратів, які сприяють регенерації, та їх введенні у патологічне вогнище.

Ін'єкції концентратів, які містять власні стовбурові клітини пацієнта, виділені з крові, жирової тканини або кісткового мозку, з метою стимуляції регенерації та досягнення лікувального ефекту у найважчих клінічних випадках.

Курс лікування за допомогою вказаних методик становить від 2 до 6 ін'єкцій з інтервалом 1-2 тижні.

У Центрі також проводиться лікування за допомогою препаратів, виготовлених із виділених клітин пацієнта – фібробластів та мезенхімальних стовбурових клітин. Ця технологія використовується за необхідності досягнення максимального ефекту від використання регенеративних технологій у максимально короткі терміни.

Центр тканинної та клітинної терапії надає лікарям ортопедо-травматологам можливість використання інноваційних технологій у вашій практиці з метою розширення можливостей з надання ефективної медичної допомоги пацієнтам.

Пропонуємо співпрацю з інноваційних матеріалів для кісткової пластики, а також з лікування аутологічними тканинними та клітинними препаратами з крові, кісткового мозку та жирової тканини.

Відділення хірургії хребта зі спінальним (нейрохірургічним) центром  
Завідувач. **Сташкевич Анатолій Трохимович** - доктор медичних наук, професор, заслужений лікар України

НУБІП України



У відділенні хірургії хребта ДУ “ІГО НАМН України” розробляються і вдосконалюються методи консервативного і хірургічного лікування захворювань і травматичних ушкоджень хребта, а також вроджених деформацій грудної клітини (воронкоподібної, килевидної, комбінованої).

Широко виконуються декомпресивно-стабілізуючі оперативні втручання з використанням сучасних імплантів компаній Stryker (XIA-2, XIA anterior), Medtronic/CDH Legacy, BASIS™ система передньої фіксації (Atlantis).

Розроблені методи консервативного лікування остеохондрозу хребта, з використанням мануальної, магнітної терапії, методики хірургічного лікування воронкоподібної та килевидної деформації грудної клітини.

#### **Структура організації:**

- керівник відділу;
- наукові співробітники:
  - лікарі;
  - старша медсестра;
  - середній і молодший медперсонал.

#### **Послуги клініки:**

До основних напрямків роботи клініки відносяться розробка та удосконалення методів консервативного та хірургічного лікування захворювань і травматичних ушкоджень хребта, а також вроджених деформацій грудної клітини (воронкоподібної, килевидної, комбінованої).

**Співробітниками клініки розроблені:**



# НУВБІП УКРАЇНИ

• сучасні методи консервативного лікування сколіозу в умовах шкільно-інтернатів;

• методи консервативного лікування остеохондрозу хребта з використанням мануальної, магнітної терапії, пананізації міжхребцевих дисків шляхом електрофорезу;

# НУВБІП УКРАЇНИ

• методики хірургічного лікування воронкоподібної та килевидної деформації грудної клітки.

При важких формах сколіозу широко використовуються коригуючі операції з використанням металевих конструкцій.

# НУВБІП УКРАЇНИ

При спонділолітезі, остеохондрозі, неускладненій травмі хребта широко використовуються корпородези з переднього доступу і стабілізація кістковими трансплантатами і різноманітними металевими конструкціями (міжтіловий спонділодез і транспедикулярна фіксація).

# НУВБІП УКРАЇНИ

При ускладнених пошкодженнях всіх відділів хребта розроблені і широко використовуються передні, передньо-бічні, тотальні декомпресії спинного мозку з подальшим міжтіловим і заднім спонділодезом.

Володіючи усім арсеналом таких операцій, диференційно проходить вибір раціонального методу хірургічного лікування, що підвищує ефективність лікування хворих. Декомпресивно-стабілізуючі операції можуть бути самостійними або ж етапом складного хірургічного лікування.

# НУВБІП УКРАЇНИ

У клініці роблять одно-, дво- або багаторічні видалення пухлин різних відділів з використанням кістково-пластичних і стабілізуючих операцій.

# НУВБІП УКРАЇНИ

На підставі великої кількості клінічних спостережень розроблена класифікація гематогенного остеомиєліту хребта і системи комплексного лікування гнійних затьоків, свищових форм, компресійного спинального синдрому.

Удосконалено методику підбору антибактеріальної терапії, застосовуються сучасні, в т.ч. малоінвазивні, хірургічні методики.

# НУВБІП УКРАЇНИ

У клініці хворим з дегенеративно-дистрофічними захворюваннями та травмами хребта з явищами нестабільності в хреботно-руховому сегменті

виконуються декомпресивно-стабілізуючі оперативні втручання з використанням сучасних імплантів компанії Strucker (XIA-2, XIA anterior), Medtronic (CDI Legacy, BASIS™, система передньої фіксації Atlantis).

НАУКОВО-МЕДИЧНА БІБЛІОТЕКА ДУЧТО НАМНУ

Завідувач – НЕМИРОВИЧ-БУЛГАКОВА Оксана Іванівна.

Наукова бібліотека інституту є значним спеціалізованим інформаційним, культурним і науковим центром, впроваджує передові досягнення медичної науки у практику охорони здоров'я, оперативно забезпечує виконання планових науково-дослідних тематик і дисертацій з питань травматології та ортопедії.

Історично сформований протягом століття унікальний спеціалізований галузевий книжковий фонд бібліотеки має велику наукову цінність і становить понад 56.000 примірників, у тому числі 600 дисертацій, 6100 авторефератів та методичних рекомендацій, 12.000 примірників іноземних видань, 50 назв вітчизняної та зарубіжної періодики з 1880 року по теперішній час.

У фондах бібліотеки ретельно зберігаються і мають велике значення для національного культурного надбання рідкісні та раритетні публікації з питань медицини М. Пирогова, І. Мечнікова, І. Павлова, прижиттєві книжкові колекції основоположників української ортопедії-травматології М. Ситенка, К. Вегнера,

М. Новаченка, Ф. Богданова, зарубіжних учених. Наукову цінність становлять енциклопедії, довідники, словники, атласи: «Енциклопедичний словник» Брокгауза і Єфрона у 82-х томах (1890 р.), «Большая медицинская энциклопедия» 1-е видання (1928 р.), «Словник української мови» Б. Грінченка (1907 р.), «Енциклопедія оперативної хірургії» (у 14-ти томах, Париж) тощо.

Питому частину бібліотечних ресурсів складають періодичні вітчизняні та зарубіжні видання, зокрема “Ортопедия и травматология” (з 1927 р.), “Journal of Bone and Joint Surgery” (з 1926 р.), “Revue d’Orthopedie” (з 1903 р.).

Наукові ресурси медичної бібліотеки багатоаспектно відображені системою каталогів (алфавітним, предметним, систематичним), картотек, що становить понад 220 тис. бібліографічних описів.

Відповідаючи потребам часу, бібліотекарі застосовують нові технології і додаткові послуги, оперативно довідково-бібліографічно забезпечують цільові медичні НДР, комплексні урядові програми у галузі травматології та ортопедії.

Щорічно обслуговується понад 1000 користувачів різних категорій, яким видається понад 40 тис. примірників документів з питань патології опорно-рухового апарату, ендопротезування, мікрохірургії, остеомієліту, пластичної хірургії, регенерації кісткової тканини, реабілітації, спортивної травми тощо.

Зустрівши 100-літній ювілей Інституту, наукова медична бібліотека зосереджена на модернізації структури інформаційних ресурсів з метою ефективного забезпечення інформаційно-аналітичного супроводу науки, впровадженні бібліотечно-комунікативних послуг з використанням передових технологій, кваліфікованій оперативній підтримці професійних запитів науковців, згідно Державних національно-культурних і цільових медичних програм в рамках реформи охорони здоров'я та пріоритетних напрямків діяльності на майбутнє в умовах страхової медицини.

Інститут прославили фундаментальні та прикладні науково-практичні здобутки в теорії репаративного остеосинтезу, запальних та дегенеративних захворювань суглобів, денерваційно-реінерваційного процесу в м'язах, розробки та впровадження новітніх способів хірургічного лікування, оригінальних інструментів, металоконструкцій та технологій їх встановлення.

Довгий і славетний шлях Інституту - це яскравий приклад самовідданої праці колективу, якому притаманні талант, самовідданість, високі стандарти, професіоналізм та вміння долати труднощі, яких вистачає в усі часи.

**2.2. Організація набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України»**

Кадрові ресурси є основою системи охорони здоров'я. У зв'язку з цим заклади охорони здоров'я мають стратегії розвитку та зміцнення кадрових ресурсів, оскільки забезпечення здоров'я, здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку значною мірою залежить від кадрових ресурсів, зокрема їх відповідності потребам населення, а також прийнятності та якості послуг, які вони надають.

Питання діяльності будь-якого закладу охорони здоров'я це компетенція його керівника або власника, тож керівник або приватний власник самостійно обирає організаційно-правову форму призначення керівника, який організовує відповідний набір і відбір кадрів. У країнах, де розвинуте місцеве самоврядування, громада зацікавлена контролювати призначення керівних кадрів і рядових працівників закладів охорони здоров'я, тому вона бере активну участь у публічних обговореннях кандидатів на посаду головного лікаря та працівників закладу охорони здоров'я.

Тож, у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» вже сьогодні маємо процес прозорого відбору кандидатів на керівні та інші посади, які мають інший світогляд, працюватимуть на розвиток закладу, залучення інвесторів, пошук варіантів співпраці з партнерами і додаткових джерел фінансування.

Безперечно, у процесі набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» звертають увагу передусім на кваліфікаційні характеристики претендентів на посаду, маючи широкий вибір кваліфікованих кандидатур, вдосконалюють критерії їх набору і відбору.

Управління таким закладом неможливе без технологій та інструментарію, завдяки яким здійснюються дуже тонкі процедури відбору, конкурсів, атестацій працівників тощо. Найбільш важливими з них є критерії відбору та оцінки персоналу. Такими критеріями є професійні, ділові, морально-психологічні, інтегральні.

Професійні критерії – це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо. Ділові критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу тощо.

Морально-психологічні критерії розкривають такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічну стійкість. Інтегральні критерії – це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і свідчать про його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення, мови.

Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, працівник має певні цілі, потреби, норми поведінки, відповідно до яких у нього є свої вимоги до закладу, умов праці та мотивації. Потреба в працівниках закладу охорони здоров'я задовольняється в процесі набору та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, що найбільш підходять на для вакантних посад закладу.

З розвитком та ускладненням медичної діяльності, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються і вимоги до працівників. Підвищуються вимоги до медичної, економічної, технічної, технологічної підготовки працівників до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки їх діяльності. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності належать до галузі кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб закладів та їх керівників.

Значну частину кадрової роботи в закладі охорони здоров'я здійснюють безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу з набору та розстановки кадрів так, щоб забезпечити виконання завдань, що стоять перед закладом. Крім того, необхідно мати на увазі, що у питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що передбачає відповідний рівень компетентності останнього у питаннях кадрової роботи. До обов'язків керівника закладу також відноситься піклування про розширення компетенції відділів

кадрів, підвищення ролі кадрових служб, удосконалення їхньої роботи, підвищення кваліфікації працівників кадрів.

за попередньо розробленою

- здійснюються з використанням стандартного бланку, у якому особа, яка проводить бесіду, відмічає відповіді претендента на поставлені запитання

слабоформалізовані бесіди

- формулюються тільки основні запитання, а працівник організації може приготувати інші, що виникають у ході бесіди

вільні бесіди не за схемою

- представник організації готує лише список тем, яких слід торкнутися, а іноді не робить навіть і цього, цей метод бесіди має спонтанний характер

Рис. 2.1. Типи бесід-інтерв'ю

Одним із завдань кадрової роботи закладу охорони здоров'я є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення зростання кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві у закладі охорони здоров'я. Підприємство з цією метою має розвивати відповідну матеріальну базу, створювати курси та центри, а також школи з вивчення передових методів праці.

Важливою проблемою закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» є вмiле використання резерву. Чітко контролюються ситуація, коли резервіст має бути призначений на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміщення проблемних відділів закладу здатними ініціативними керівниками.

Висування кандидатів у резерв закладу є завжди публічним і здійснюється з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються до списків резерву. Інформація, використана при доборі кандидатів у резерв, – це різноманітні та по можливості найбільш повні дані, якими керуються відділ кадрів і адміністрація закладу. Висування кандидатів у резерв кадрів

обговорюється на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, оскільки громадська думка найважливіше і найнадійніше джерело інформації про кожного працівника.

Заклад охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» – це не лише професійний колектив, а й суспільство в мініатюрі. Його можна уявити одночасно у вигляді штучної (адже воно створено людиною) та природною системою. Як кожна система, так і заклад має здатність до еволюції. Однією з вирішальних частин цієї системи є людські ресурси.

Працівники Закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» прирівнюється до основного капіталу, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування тісно переплітається з виробничим, таким чином, співробітник є об'єктом корпоративної стратегії, в якій активно впроваджується групова організація праці, а отже робиться наголос на створення команди, розвиток здібностей працівників та необхідності формування корпоративної культури закладу, відповідно кадрова служба закладу у цих умовах вирішує організаційні питання, а також надає підтримку керівникам відділів з метою полегшити адаптацію працівників закладу.

У закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» періодично відбувається оцінювання діяльності своїх працівників з метою підвищення ефективності їхньої роботи і визначення потреб у професійному розвитку. Як показує наше дослідження, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації працівників, рівнем їх задоволення місцем і умовами праці. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагород, просування по роботі, переведення працівників на інші посади, організації їхнього навчання і розвитку.

У закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України», дійшли висновку, що без попередньої оцінки - тестування, а надалі проведення атестації й об'єктивного оцінювання діяльності працівників за всіма параметрами не завжди вдається домогтися стабільної роботи закладу й одержання позитивних результатів як діяльності кожного працівника.

Отже, у проведенні об'єктивної оцінки й атестації повинні бути зацікавлені всі, як керівники, так і працівники.

Основними завданнями кадрової політики закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» є:

- формування кадрового потенціалу, принципів та методів добору;
- навчання та розташування кадрів;
- профорієнтація та перепідготовка кадрів,
- проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- підвищення освітнього рівня персоналу; аналіз плинності кадрів.

Для підвищення ефективності кадрової політики заклад охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України»

інтенсифікує власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

1) кадрове планування, яке відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності працівників.

2) аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання, які дозволяють розробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади.

3) система стимулювання, яка дає можливість розробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.



4) організаційна культура, тобто порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників.

Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5) система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу, яка полягає в забезпеченні їх легкого входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

Керівництво закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» значну увагу приділяє такому заходу як планування кар'єри працівника, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування відповідних фахівців. Цей процес полягає у зіставленні потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами закладу, стратегією і планами його розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Важливим напрямком підвищення компетентності і кваліфікації працівників закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» є посадова ротация, яка передбачає горизонтальне переміщення, яке дозволяє спеціалістам накопичувати досвід роботи, полегшує комунікацію із колегами інших підрозділів, сприяє ефективнішому використанню неформальних комунікацій, дозволяє усвідомити та проаналізувати проблеми інших виробничих та функціональних підрозділів.

Отже, головна мета удосконалення кадрової політики полягає в забезпеченні закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» працівниками, що відповідають вимогам закладу, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Важливий крок у процесі забезпечення закладу охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» відповідними їй профілю людськими ресурсами є відбір кандидатів, що являє

собою вибір із усієї підбраної групи працівників для наступного наймання на роботу.

Сам процес відбору, як правило, складається з цілої низки різних методів, де кожен метод відсіває претендентів на посаду з групи кандидатів на посади доти, поки не залишиться потрібна кількість претендентів. На цих етапах працівники проходять спеціальні тести і співбесіди, що мають виявити, чи відповідають вони тим чи іншим вимогам, які висуває до них заклад, чи підходять вони для виконання тієї роботи, для якої їх наймають.

Відбір кадрів здійснюється за принципом, який з кандидатів найкраще виконає певну роботу. Для досягнення цієї мети в процесі добору кадрів повинні бути передбачені відповідні методи оцінки визначених специфічних аспектів, що характеризують кандидата на посаду.

У закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» використовуються такі методи відбору працівників:

1. Анкетування. З його допомогою роботодавець отримує базову інформацію про потенційного працівника. Як правило, анкети – це невелика кількість питань, що містять інформацію, яка найбільше впливає на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента. Анкета може вмішувати дані про освіту, здоров'я, сімейний стан, про попередні місця роботи та причини звільнення.

2. Попереднє інтерв'ю чи співбесіда. Фахівець з персоналу або начальник відділу кадрів проводять індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами після ознайомлення з їх анкетами. Мета цих співбесід полягає в оцінюванні міри відповідності кандидата портрету «ідеального» працівника. При цьому з'ясовуються лише загальні дані про кандидата (освіта, стаж та інші). Бесіда може проходити і в телефонному режимі, якщо кандидат перебуває далеко від відділу кадрів.

3. Тестування. Тест – це метод психодіагностики, який використовує стандартизовані запитання і завдання (тести), що мають певну шкалу значень. Тести необхідні для складання більш повного психологічного портрету

кандидатів, оцінювання їх професійних здібностей та знань. Вони використовуються для виявлення тих якостей людини, які є необхідними для тієї чи іншої посади.

4. Діагностичне інтерв'ю (співбесіда). У більшості організацій це основний інструмент відбору. Його проводить начальник структурного підрозділу з метою оцінювання відповідності кандидата пропонованій посаді. Інтерв'юер сам обирає тип та структуру інтерв'ю. Інтерв'ю може бути структурованим, слабоформалізованим та неструктурованим.

5. Перевірка рекомендацій та послужних списків. При відборі кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх начальників або інші аналогічні документи. Останнім часом практикують спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей. Під час такої перевірки аналізують хронологічний порядок місць роботи кандидата, звертають увагу на прогалини і зміни робочих місць.

6. Медичне обстеження. Заявник до приймання на роботу має пройти медичне обстеження за параметрами, які встановлені для працівників певних професій, посад. Це робиться не лише для того, щоб визначити, чи придатна людина фізично для виконання тієї чи іншої роботи, але й для того, щоб зрозуміти, чи здатна вона працювати і жити в колективі, застрахувати її від отримання травм і втрати здоров'я.

Ці методи використовуються в більшості організацій і закладів. Але, в закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» використовуються і наступні більш прогресивні методи відбору:

1. Комплекс методики assessment centre, до якого входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні й ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є внесення до процедури оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання.

2. Методика STAR (Situation Target Action Result) – це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що перед кандидатом на вакантне місце в закладі ставлять ситуаційні питання. Для обговорення часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Такий тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому.

3. Методика «CASE-інтерв'ю», або ситуаційне інтерв'ю. Вона дає більше можливостей для збору необхідної інформації, ніж методика STAR, тому що охоплює ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця. Інтерв'юер пропонує таку ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що цікавить у даний момент, отримати інформацію, яка дозволить визначити придатність кандидата на посаду. Ця методика дає можливість всебічно оцінити як навички, так й індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата.

4. «Детектори брехні» (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам можна дослідити фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання. Але застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів.

Успішно застосовується закладом охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» і вивчення якостей претендентів на вакантні посади, що дає можливість отримати широкий спектр даних про ставлення до претендента до праці, рівень знань і досвід роботи, організаторські здібності, вміння працювати з людьми, вміння працювати з інформацією, здатність розробляти і впроваджувати інновації, уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення.

Таблиця 2.1

Якості працівників, що виявляються та оцінюються під час відбору працівників у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України»

Групи якостей	Якості
Ставлення до праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- почуття особистої відповідальності за доручену справу;</li> <li>- чуйне та поважне ставлення до людей;</li> <li>- працьовитість;</li> <li>- особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими;</li> <li>- рівень естетики роботи.</li> </ul>
Рівень знань і досвід роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень освіти;</li> <li>- наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді;</li> <li>- знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці;</li> <li>- стаж роботи за даною спеціальністю.</li> </ul>
Організаторські здібності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уміння організувати систему управління;</li> <li>- уміння організувати свою працю;</li> <li>- володіння передовими методами керівництва;</li> <li>- уміння проводити ділові наради;</li> <li>- здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці;</li> <li>- уміння організувати працю підлеглих;</li> <li>- здатність до оцінки можливостей і праці інших.</li> </ul>
Уміння працювати з людьми	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уміння створювати згуртований колектив;</li> <li>- уміння підібрати, розставити і закріпити кадри;</li> <li>- уміння працювати з колегами і вищим керівництвом;</li> <li>- уміння працювати із зовнішніми партнерами.</li> </ul>
Уміння працювати з документами та інформацією	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уміння коротко та ясно формулювати цілі;</li> <li>- уміння складати ділові листи, накази, розпорядження;</li> <li>- уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання;</li> <li>- знання можливостей сучасної техніки та уміння використовувати її у своїй роботі;</li> <li>- уміння опрацьовувати документи.</li> </ul>
Уміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уміння своєчасно приймати рішення;</li> <li>- здатність забезпечити контроль за виконанням рішень;</li> <li>- уміння швидко орієнтуватися в складному становищі;</li> <li>- уміння вирішувати і запобігати конфліктним ситуаціям;</li> <li>- уміння володіти собою;</li> <li>- впевненість у собі.</li> </ul>
Здатність розробляти і впроваджувати інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уміння виявляти і підтримувати новаторів;</li> <li>- уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів;</li> <li>- ініціативність;</li> </ul>

	- сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень; - здатність йти на обґрунтований ризик.
Морально-етичні риси характеру	- чесність, сумлінність, порядність; - наполегливість; - товариськість; - скромність, простота; - охайність і акуратність зовнішнього вигляду, - добре фізичне і психологічне здоров'я.

Таким чином, управління персоналом неможливе без технологій та інструментарію, завдяки яким здійснюються дуже тонкі процедури відбору, конкурсів, атестацій тощо.

Найбільш важливими з них є критерії відбору та оцінки персоналу. Такими критеріями можуть бути професійні, ділові, морально-психологічні, інтегральні.

Таблиця 2.2

**Приклад бланка для оцінки за інтегральним критерієм, використуваного при порівнянні кандидатів на посаду (за п'ятибальною шкалою)**

Ф. І.О. кандидата на посаду	Рівень професійних знань	Професійний досвід та навички	Уміння працювати з людьми	Відповідальність і самостійність	Ініціативність і готовність до пошуку нових рішень	Стан здоров'я	S
Дячук С.К.	5	5	3	5	5	4	27
Соклюк Р.Ю.	4	3	5	4	4	5	25
Лічук П.М.	3	4	5	5	3	3	23

Професійні критерії – це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду працівника, його кваліфікації, результатів праці тощо.

Ділові критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності персоналу та ін.

Морально-психологічні критерії розривають такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічну стійкість.

Інтегральні критерії – це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і свідчать про його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення, мови.

Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки, відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація – процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки.

Виділяють два напрямки адаптації:

- первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);
- вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

У соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Соціальна адаптація – пристосування індивіда до умов соціального середовища, формування адекватної системи відносин із соціальними об'єктами, рольова пластичність поведінки, інтеграція особистості у соціальні групи, діяльність щодо освоєння стабільних соціальних умов, прийняття норм і цінностей нового соціального середовища, форм соціальної взаємодії.

Виробнича адаптація – це процес взаємодії працівника з навколишнім виробничим середовищем з метою опанування нової для нього виробничої ситуації.

Виробничу адаптацію поділяють на: психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну.

Психофізіологічна адаптація - пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії — на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втомю.

Професійна адаптація — повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Отже, організація набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» здійснюється з використанням різноманітних традиційних і сучасних методів і технологій, які допомагають забезпечити заклад кваліфікованими працівниками, уникнути кадрових проблем і успішно вирішувати всі завдання, які призначені вирішувати.

## **Висновки до розділу 2**

Інститут є головною науково-дослідною установою МОЗ і НАМН України, робота якої направлена на вирішення проблем етіології, патогенезу, профілактики, діагностики та лікування хворих з патологією опорно-рухового апарату, організації спеціалізованої служби.



Довгий і славетний шлях Інституту - це яскравий приклад самовідданої праці колективу, якому притаманні талант, самовідданість, високі стандарти, професіоналізм та вміння долати труднощі, яких вистачає в усі часи.

Інститут прославили фундаментальні та прикладні науково-практичні здобутки в теорії репаративного остеосинтезу, запальних та дегенеративних захворювань суглобів, денерваційно-реінерваційного процесу в м'язах, розробки та впровадження новітніх способів хірургічного лікування, оригінальних інструментів, металоконструкцій та технологій їх встановлення.

Система відбору створена таким чином, щоб, з одного боку, з високим ступенем ймовірності передбачає професійну та особисту придатність претендентів на певну посаду в організації; з іншого боку, кандидати повинні бути впевнені, що організація має умови для впровадження своїх знань, навичок та можливостей для професійного розвитку.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3.

# НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 3.1. Шляхи і методи удосконалення організації набору та відбору працівників закладів охорони здоров'я

Набір та відбір працівників як один із найважливіших елементів системи управління персоналом представляють значний інтерес через зростаючу значущість людських ресурсів, інтелектуального капіталу у підтримці конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я. Якщо в минулому конкурентна перевага одного закладу перед іншим розглядалася переважно з технічного погляду, тобто з позиції наявності та ступеня використання новітніх технологій, обладнання, то зараз найважливішою конкурентною перевагою стає персонал закладу, який вирізняється високим рівнем професійної компетентності. Значущість процесів набору та відбору персоналу важко переоцінити, оскільки від них багато в чому залежить подальша діяльність закладу.

Практичні дослідження в напрямі удосконалення набору та відбору кадрів закладах охорони здоров'я ведуться кадровими агенціями. Про що свідчать періодичні кадрові звіти, звіти з досліджень ринку праці, моніторингу оплати праці, а також популярні курси, тренінги, онлайн-вебінари для HR-менеджерів тощо.

Однак на тепер не існує універсальної системи набору і відбору працівників, яку можна було б застосувати для будь-якого закладу чи організації, тому сучасні дослідження в цій галузі спрямовані на пошуки універсальних методів удосконалення набору та відбору працівників.

Набір — це залучення працівників для заповнення вакансій [27]. Успішний набір вимагає уважного планування і координації. Вітчизняними науковцями розроблено план дій, у якому представлено загальну послідовність заходів і

етапів набору працівників до закладу охорони здоров'я. Цей план сприятиме систематизації роботи і допоможе отримати очікувані позитивні результати.

Таблиця 3.1

### Загальна послідовність набору персоналу

Етапи	Назви етапів
1	Планування набору персоналу
2	Аналізування змісту роботи
3	Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду
4	Прийняття рішення щодо способів мотивування і перспектив кар'єрного зростання
5	Вибір джерел залучення персоналу
6	Здійснення практичних дій щодо залучення персоналу

Джерело [34].

У процесі його підготовки особливо важливо:

1. Знайти якомога більше інформації про вакантну посаду:

• типи освіти, навичок, досвіду — необхідні та бажані;

• визначення того, що може бути привабливим для кандидатів

на роботу.

2. Спланувати:

• де шукати кандидатів;

• необхідна кількість;

• як їх перевіряти.

Дуже часто однією з перших проблем планування набору є вирішення проблеми заповнення вакансії за рахунок внутрішнього або зовнішнього набору.

Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи в закладі, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами.

Тому керівництву закладу охорони здоров'я слід здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення наступних непередбачуваних проблем.

Можна скористатися такою таблицею яка наочно демонструє переваги і недоліки обох джерел набору працівників.

# НУБІП України

Таблиця 3.2

Джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки

Внутрішні джерела набору персоналу:	Зовнішні джерела набору персоналу:
<p>- працівники; - друзі, знайомі та родичі працівників; - колишні працівники, - колишні кандидати на вакантну посаду.</p> <p><i>Переваги:</i></p> <p>- низькі витрати щодо пошуку персоналу; - більші можливості оцінювання; - зменшення витрат на професійну адаптацію працівників; - посилення відданості працівників підприємству тощо.</p>	<p>- засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні); - оголошення в інтернеті; - передавання вербувальної інформації працівниками підприємства (метод «із вуст до вуст»); - освітні організації (прямі контакти і ВУЗами, школами, ліцеями тощо); - професійні клуби та асоціації (наприклад, Асоціація юристів, Колегія аудиторів тощо); - агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках і т.д.); - переманювання працівників</p>
<p><i>Недоліки:</i></p> <p>- поява небажаних неформальних зв'язків в організації; - додаткові витрати на перенавчання тощо.</p>	<p>- хедхантинг; - біржа праці; - рекрутингові агентства; - поширення рекламних матеріалів на місці вербування (ярмарки, презентації, семінари та інші заходи).</p> <p><i>Переваги:</i></p> <p>- широкі можливості вибору кандидатів; - зниження витрат на навчання; - відсутність небажаних неформальних зв'язків; - впровадження нових ідей, форм і методів роботи.</p> <p><i>Недоліки:</i></p> <p>- висока ймовірність несумісності працівників; - тривалий період адаптації та витрати, пов'язані із нею.</p>

Джерело [33]

Відбір персоналу – це процес вибору критеріїв, оцінки кандидата прийняття рішення про його прийом чи відмову йому.

Мета відбору персоналу — знайти для закладу охорони здоров'я працівника, який на «відмінно» виконував би свою роботу. Більшість закладів охорони здоров'я використовує кілька способів збору інформації про претендентів.

Перший етап при відборі на роботу для багатьох професій - заява претендента і резюме. Ці документи зазвичай містять питання (інформацію) про освіту, професійний стаж і навички, ім'я, адресу.

Наступний етап — інтерв'ю. Усі заклади використовують інтерв'ю як ефективний інструмент для відбору.

У закладах охорони здоров'я використовуються такі типи інтерв'ю:

1. Неструктуроване інтерв'ю.

Запитання не плануються заздалегідь. Інтерв'ю з різними кандидатами можуть стосуватися будь-яких сфер професійної діяльності і стажу роботи, планів на майбутнє. Рідко бувають корисними, бо запитання не плануються і важливі аспекти можуть бути нез'ясовані під час інтерв'ю.

2. Напівструктуроване інтерв'ю.

Лише частина запитань планується заздалегідь.

3. Структуроване

Усі запитання продумані заздалегідь. Для різних кандидатів їх можна лише поміняти місцями. Ми пропонуємо інтерв'ю, які мають:

1) базуватися на ретельному аналізі якостей кандидата;

2) добре структуроване;

3) перевірене групою людей, які будуть проводити інтерв'ю, для того, щоб уникнути загальних помилок.

Тестування — один з фінальних етапів у процесі відбору. Його ефективність залежить від досвіду осіб, які проводять тестування, а також від наявності комплексу необхідних тестів і технічної бази. Тестування ми рекомендуємо проводити в тому випадку, якщо необхідно уточнити певні якості кандидата, особливо у тих випадках, коли обмеження часу не дозволить вам провести всебічне діагностування.

## Послідовність відбору персоналу

## Етапи відбору

## Характеристика етапів

Попередній відбір претендентів

Мета попереднього відбору - знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, які підлягають оцінюванню. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються організацією і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади згідно зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі вивчення резюме, представленого претендентом. Доволі поширеним є використання стандартної анкети організації.

Проведення первинної співбесіди

Первинна співбесіда проводиться фахівцем відділу персоналу. Її мета - більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про організацію і майбутню діяльність, що визначають ступінь його зацікавленості в пропонованій роботі. На цей аспект первинної співбесіди спеціалісти відділу персоналу звертають, як правило, значно менше уваги. Разом з тим одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж організації. Усе це варто враховувати при підготовці до проведення попередньої співбесіди.

Основною метою первинної співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати?

Під час первинної співбесіди необхідно одержати інформацію за такими блоками:

1. *Життєвий шлях, автобіографічні дані.* Особливу увагу необхідно приділити «білим плямам» - періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме (анкеті) із записами в трудовій книжці і документами про освіту.

2. *Базальноосвітній рівень.* Визначається: базова освіта, конкретний навчальний заклад, факультет, напрям підготовки. Важливо визначити ставлення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, тому слід вивчити його дані про підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів і т.п. В даний

час курси підвищення кваліфікації можуть тривати від декількох днів до декількох місяців, тому тривалість перепідготовки може відігравати значну роль при визначенні кваліфікації кандидата.

**3. Практичний досвід.** Визначається час і місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції і обов'язки, можливості виконання інших видів робіт, не передбачених посадовими обов'язками, можливості сполучення професій, спеціальні навички, загальні навички, досвід організаторської роботи або роботи на управлінських посадах. Переходячи до обговорення конкретної вакансії, варто поцікавитися у кандидата, як він розуміє зміст майбутньої роботи, чого чекає від організації, яке буде потрібно навчання для ефективного виконання обов'язків, хто може охарактеризувати його як фахівця, з'ясувати можливість одержання рекомендацій.

**4. Характеристика останнього місця роботи.** Багато одержати інформацію про підприємство, у якому працює або працював кандидат, сферу його діяльності, обсяги виконуваних робіт, місце і посаду даного працівника в структурі організації, рівні відповідальності, умови організації трудової діяльності, рівень устаткування робочих місць. Також слід з'ясувати причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата, встановити період повідомлення про припинення трудових відносин, можливий час початку роботи у підприємстві.

**5. Одержувана винагорода.** Для того, щоб більш точно визначити оплату роботи для кандидата, необхідно точно з'ясувати систему оплати на попередньому місці роботи, додаткові умови і пільги, які мав кандидат, розмір оплати за місяць і його очікування, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи, рівень добробуту родини.

**6. Індивідуальні характеристики.** Оскільки ви наймаєте не тільки фахівця, але сподіваєтеся одержати лояльну до організації, морально стійку людину, необхідно з'ясувати його сімейний стан, цивільний статус, його захоплення. Особливу увагу треба приділити поведінковим реакціям кандидата під час інтерв'ю, спарувати сформулювати для себе припущення про його звичайну поведінку в робочому середовищі, інтелектуальні здібності, особистісні якості і властивості характеру, моральні характеристики, спробувати з'ясувати, як він «впишеться» у діючий колектив, рівень конфліктності, працездатності.

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70% часу повинен говорити кандидат і 30% – інтерв'юер. Це вимагає від менеджера вміння формулювати питання.

Основні вміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди:

- вміння ставити питання;
- вміння контролювати хід співбесіди;

- уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- уміння складати судження або приймати рішення.

Залежно від цілей і завдань відбору можуть використовуватися наступні типи інтерв'ю:

1. Структуроване: при його проведенні використовується попередньо визначений перелік питань. При цьому доцільно розробити спеціальний бланк. Такий підхід до інтерв'ю не дає достатнього уявлення про кандидата, тому його доцільно використовувати при відборі з великою кількістю претендентів, коли немає можливості виділити достатньо часу на проведення первинної співбесіди.
2. Напівструктуроване: заздалегідь готуються тільки основні питання, що забезпечують схематичність бесіди. Відповіді даються у вільній формі. Спеціаліст, що проводить інтерв'ю, може зосереджувати увагу на окремих питаннях, пропонуючи претендентові відповісти на них більш докладно. Проведення такого інтерв'ю вимагає спеціальної підготовки, заснованої на вивченні анкетних даних претендента.
3. Неструктуроване: проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє визначення тем майбутньої бесіди. Цей підхід доцільно використовувати тільки досвідченим інтерв'юерам, тому що вільний хід бесіди, що будується з урахуванням ситуації, може відхилити від теми. У результаті мета попередньої співбесіди не буде досягнута.
4. Інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації).
5. Панельне: проводиться спеціально створеною комісією.
6. Групове (інтерв'ю з групою кандидатів).
7. Один на один.

Оцінювання претендента

Наступний етап процесу відбору персоналу – оцінювання претендента. Ціль оцінювання претендента – виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в даному колективі. У кожному конкретному випадку з цього переліку відбираються (за допомогою експертів) ті позиції, які є найважливішими для конкретної посади та організації. До того ж, до них додаються специфічні якості, якими повинен володіти претендент на дану конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидатів на ту або іншу посаду, слід відрізнити якості, що необхідні при прийомі на роботу, і якості, якими можна оволодіти достатньо швидко, в процесі трудової адаптації.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є:

- тестування;



	<p>- відбіркові іспити – з метою перевірки рівня знань претендента. Для їхнього проведення попередньо розробляється перелік питань, що підбираються в урахуванням спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть носити загальнотеоретичний характер, передбачати знання діючого законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи;</p>
	<p>- оцінні іспити – використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій, швидкості і якості їхнього виконання. Наприклад, за допомогою цього методу можна перевірити рівень роботи з певними комп'ютерними програмами. Можна також оцінювати: швидкість і якість роботи із застосуванням певних технічних засобів, устаткування; уміння діагностувати і якісно виконувати ремонтні роботи; встановити рівень володіння конкретними інструментами; уміння працювати з певною інформацією і т.д.;</p>
	<p>- групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри) - співбесіди.</p>
	<p>Необхідність використання комплексу різних методів при відборі пов'язана з тим, що жоден із запропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти вірне рішення про прийом на роботу. Тільки доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору.</p>
<p>Перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій</p>	<p>Даний етап передбачає аналізування і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи та інших осіб, які добре знають претендента. Для цього в первинній анкеті варто передбачити графу, в якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями. Методами перевірки наявної інформації є письмові і телефонні запити до організацій, в яких претендент раніше навчався або працював. Важливе джерело - інформація з останнього місця роботи. Якщо претендент ще не звільнився, такий запит рекомендується робити тільки з дозволу претендента. За певних причин він може не доводити до відома керівництво свого підприємства про намір змінити місце роботи. Якщо претендент не пройде відбір, у нього можуть виникнути проблеми з продовженням трудової діяльності в даній організації. Варго враховувати, що характеристика претендента, яка дається на попередньому місці роботи, не завжди може бути об'єктивною. На неї впливають ряд суб'єктивних факторів, зокрема, бажання позбутися або, навпаки, затримати працівника.</p>
<p>Медицинний огляд</p>	<p>Медицинний огляд як етап процесу відбору персоналу є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи в організації. Найчастіше роботодавець обмежується проханням представити медичну</p>

	<p>книжку. Однак не слід ставитися до даного етапу відбору формально, оскільки це може завдати організації великого збитку. Так, за допомогою медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергічних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження. Така інформація може бути отримана шляхом заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.</p>
<p>Проведення підсумкової співбесіди</p>	<p>Висновок за результатами підсумкової співбесіди має велике значення при прийнятті рішення щодо наймання. Тому її проведення вважається обов'язковим. Якщо при найманні керівництво підприємства обмежується тільки однією співбесідою, то в процесі її проведення додатково вирішуються завдання описаних вище етапів. Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Основне завдання підсумкової співбесіди — з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства і вакантної посади.</p>
<p>Прийняття остаточного рішення щодо наймання</p>	<p>Результати відбору обговорює конкурсна комісія, до складу якої залежно від статусу вакантної посади включаються: керівник (або представник) відділу з вакансією, керівник (або представник) служби управління персоналом, інші передбачені програмою наймання підприємства представники.</p> <p>Основними завданнями комісії є: визначити, чи відповідає кандидат вимогам вакантної посади; якими є потенціал кандидата, його найбільш сильні і слабкі сторони та у якому ступені можна за допомогою наступного цільового навчання усунути слабкі сторони; з яким кандидатом буде укладений трудовий контракт; кого з кандидатів можна занести до комп'ютерного банку даних як «резервний потенціал».</p> <p>Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору). Так, після прийняття рішення про прийом працівника на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту, видання наказу про зарахування на роботу.</p>

Джерело [42]

Таким чином, відбір працівників є важливим елементом формування колективу закладу охорони здоров'я. Практично будь-який заклад постійно відчуває потребу у кваліфікованих працівниках, на яку впливає велика кількість факторів: ринкові (зростання попиту на послуги викликає потребу у додатковому

персоналі); технологічні (покращення обладнання, що викликає зменшення кількості працівників та потребу у нових працівниках); кваліфікаційні (потреба у кадрах високої кваліфікації); організаційні (раціональність структури організації та управління зменшує потребу в працівниках); соціальні (плинність кадрів); тощо.

Потреба в кадрах закладу задовольняється в процесі набору та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, що найбільш підходять закладу. Відповідно, методи набору працівників можна розділити на активні та пасивні. До активних – як правило, звертаються в тому випадку, коли на ринку

праці попит на роботу силу, особливо на висококваліфікованих працівників, перевищує пропозицію. До нього насамперед відноситься вербування персоналу – налагодження закладу охорони здоров'я контактів з тими, у кому вона зацікавлена як у потенціальних працівниках та має за мету спонукати їх до

подальшого співробітництва. Безпосереднє вербування проходить в закладах вищої освіти, за посередництвом державних центрів зайнятості та приватних посередницьких фірм, за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій, святах, фестивалях.

У трудовому колективі будь-якого закладу охорони здоров'я має діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій працівників. Рівень кваліфікації працівників сьогодні має відповідати найвищим вимогам. Він має забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника.

Отже, найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку сфери охорони здоров'я є люди, їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Система удосконалення організації набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я повинна мати комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої працівники розглядаються як непоновлюваний ресурс або людський капітал.

Перш ніж заклад запропонує кому-небудь конкретну посаду, керівник і кадрова служба повинні знайти таких людей, які хотіли б її отримати. У цьому і

полягає набір - створити необхідний резерв кандидатів на всі посади, з яких потім будуть відбрані найбільш придатні працівники.

### **3.2. Рекомендації щодо удосконалення організації набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я**

Ретельність відбору персоналу гарантує високу якість людських ресурсів, яка визначає можливість та ефективність їх подальшого використання.

Діяльність будь-якого закладу охорони здоров'я пов'язана з необхідністю комплектування штату працівниками. При цьому набір і відбір кадрів є однією з найважливіших функцій управління, бо саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у закладі, і саме від людей у кінцевому рахунку залежать її економічні показники та конкурентоспроможність. Загалом, можна стверджувати, що стійкі високі результати діяльності закладу визначають саме працівники. Вони є цілком двигуном будь-якого закладу.

У роботі закладу можуть виникати проблеми, і навіть, серйозні збої через те, що керівники, звертаючи основну увагу на виробничі і фінансові питання, питання матеріально-технічного забезпечення, не приділяють належної уваги працівникам, які забезпечують роботу закладу за всіма цими напрямками. Зрозуміло, що помилки при наборі і відборі нових працівників можуть призводити до проблем, які серйозно впливають на роботу закладу, це стосується насамперед таких, як поганий морально-психологічний клімат, висока плинність кадрів, низька трудова та виконавча дисципліна (прогули, незадовільна якість роботи, запізнення на роботу, невиконання розпоряджень керівництва, низька ефективність використання робочого часу і навіть саботаж). А якщо йдеться про відбір претендентів на керівні посади, то помилки будуть обходитися для компанії дуже дорого. Усі ці дії можуть мати негативне забарвлення. Зважаючи на це, рекомендації щодо удосконалення організації набору і відбору є актуальними та очевидними.

Першочерговими завданнями підвищення ефективності функціонування всіх виконавчих і управлінських структур є забезпечення їх висококваліфікованими працівниками, котрі мають необхідні якості, згідно з обраною професією. Друге немаловажне завдання створення системи, яка дасть можливість зберігати і розвивати їх працездатність, лояльність і надійність. Для виконання таких завдань необхідно здійснювати періодичний контроль за функціональним станом працівника, розробляти чи використовувати об'єктивні критерії, що характеризують якісний склад підрозділів та відділів.

Однією з складних проблем є відбір персоналу. Хоча технологій відбору персоналу є дуже багато, все ж цю процедуру, на нашу думку, слід розділити на декілька обов'язкових етапів (рис. 5). Звичайно, не кожен заклад практикує всі етапи, тому що це потребує багато часу і певних витрат. Деякі етапи проводяться одночасно, але чим важливіша вакантна посада, тим необхідніше використання всіх етапів.



Рис. 3.1. Етапи відбору працівників на посаду

У процесі розуміння зв'язку між можливостями людини та тієї трудової діяльності, яку він може виконати найуспішніше, виник професійний

психологічний відбір, який ми також радимо використовувати з тим, щоб уникнути помилок при відборі працівників.

Важливими завданнями професійного психологічного відбору вважається оцінка розвитку необхідних для успішної професійної діяльності за вибраною спеціальністю, індивідуально-психологічними якостями і властивостями особистості претендента, а також прийняття рішення або висновку щодо придатності до практичної діяльності претендента на певну посаду. На відбір персоналу з психологічного погляду впливає темперамент людини, що характеризує індивіда з боку динамічних особливостей його психіки, а саме швидкості, темпу, інтенсивності, ритму психічних процесів. Залежно від того, який тип темпераменту переважає у кандидата, можна визначити, підходить він для цієї посади чи ні, а також певною мірою спрогнозувати його дії у критичних ситуаціях.

В Україні професійний відбір кандидатів здійснюють частково за тією самою схемою, що й у США, проте без широкого застосування поліграфічних опитувань. Схеми і технології планових та позапланових перевірок в Україні й США суттєво відрізняються тим, що у нас їх проводять нерегулярно і фактично без використання поліграфів, унаслідок чого значно знижуються їхня ефективність, достовірність і повнота [106]. Зазначені чинники спричиняють значні економічні витрати, пов'язані з відбором кандидатів, психологічним супроводом службової діяльності, а чинна система забезпечення надійності «людського чинника» потребує докорінного реформування.

Упровадження спеціальних психофізіологічних технологій, у тому числі поліграфічних – це один з перспективних шляхів до подолання ситуації, що склалася в системі професійного відбору закладах охорони здоров'я нашої країни. Впровадження комп'ютерних поліграфів у кадровій роботі потрібно розглядати у контексті створення дієвої системи психологічного забезпечення.

Відбір персоналу в більшості організацій України здійснюють працівники відділу кадрів (менеджери з управління персоналом). При цьому застосовують методику обліку ділових та особистісних характеристик з метою отримання

необхідної і достатньої інформації про кандидата та ухвалення рішення про запрошення його на співбесіду або з метою відмовити йому у запрошенні. Організації часто користуються закритою базою даних, яка містить кадровий резерв працівників і керівників, від початкового рівня до вищого – керівників організації, великих підрозділів.

Працівник може туди потрапити як з власної ініціативи, так і за рекомендацією свого безпосереднього керівника. При цьому всі проходять певні оціночні процедури, на підставі яких робиться висновок про наявність тих чи інших якостей і компетентностей, необхідних для зайняття посад різних рівнів,

потім будується рейтинг та прописуються індивідуальні програми розвитку. Оскільки резерв – справа конкурсна, то в нього потрапляють найпрофесійніші працівники, які володіють високим лідерським і управлінським потенціалом.

Безпосередньо формуванням списку кандидатів у резерв на підставі пропозицій керівників, оцінкою потенційних резервістів займаються служби персоналу підприємств та організацій, і вони ж щорічно ініціюють роботу з формування кадрового резерву. В найближчій перспективі для всіх підприємств та компаній щодо цього діятиме єдиний стандарт, який теж доцільно взяти за основу при відборі працівників закладів охорони здоров'я.

Наступною нашою рекомендацією є організація попереднього відбір претендентів на посаду. Мета попереднього відбору – знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, що підлягають оцінці.

Первинний відбір ми рекомендуємо здійснювати за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються закладом і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади у відповідності зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вк.

Попередній відбір здійснюється керівником служби управління персоналом на основі аналізу резюме, представленого претендентом. Резюме

являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на отримання робочого місця в даному закладі охорони здоров'я. Резюме – одна із складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета – привернути увагу, зацікавити керівника закладу кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи.

Проведення первинної співбесіди – наступна стадія відбору працівника.

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом відділу кадрів. Його мета – більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у пропонованій роботі. На цей аспект

первинної співбесіди спеціалісти відділу кадрів звертають, як правило, значно менше уваги. Разом з тим, отримання працівником повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж закладу охорони здоров'я. Усе це варто враховувати при підготовці до

проведення попередньої співбесіди. Головна задача керівника управління кадрового службою, що проводить інтерв'ю, – отримання та аналіз інформації. Тому у кожному інтерв'ю необхідно прагнути до удосконалення:

- техніки формулювання питань для одержання максимального обсягу необхідної інформації;
- критеріїв оцінки отриманої інформації і визначення її значення для прийняття рішення.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

В процесі відбіркової співбесіди мають бути отримані відповіді на наступні питання:



- чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
- чи буде він її виконувати?
- чи підійде кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за задалегідь підготовленою анкетною. Кандидата слід заохочувати, щоб він більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, ставив питання і пропонував свої ідеї. Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30 % – інтерв'юер. Це вимагає від менеджера вміння формулювати питання.

Основні вміння, якими повинен володіти керівник кадрової служби для проведення відбіркової співбесіди:

- вміння ставити питання;
- вміння контролювати хід співбесіди;
- вміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- вміння складати судження або приймати рішення [100].

Існують різноманітні прийоми, що з більшою ефективністю дозволяють «стежити» за процесом співбесіди. Звичайно, вони не є універсальними засобами, що гарантують успіх, але їх корисно застосовувати і випробовувати у практиці проведення співбесіди. Для того, щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, задаючи питання або закінчуючи репліку, слід:

- дивитися співрозмовнику прямо в очі і посміхатися;
- не переривати співрозмовника;
- не робити довгих пауз;
- задавати більш загальні питання;
- займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Отримання інформації від кандидатів на заняття вакантної посади може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

Ми рекомендуємо здійснювати письмову фіксацію результатів відбору. Письмова фіксація результатів відбору з претендентом дозволяє структурувати отримані враження і співставити їх із встановленими критеріями відбору. При проведенні інтерв'ю з кандидатом на посаду доцільно використовувати такий основний набір тем і запитань (табл. 3.3).

Таблиця 3.3  
Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду

№ п/п	Теми	Питання
	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
	Трудова діяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій? Чого Ви хотіли б уникнути в роботі? Чому?
	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?
	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Що може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
	Спеціальні і технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею? Якщо у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
	Питання на загальні теми	Які щоденні газети Ви читаєте? Що Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
	Питання щодо самооцінки	Як би Ви описали себе?

Джерело: [66].

Відбір кадрів — одна з основних проблем роботодавців як українських, так і іноземних компаній. Це цілком зрозуміло: адже здатність закладу залучити

«правильних» людей безпосередньо впливає на ефективність його діяльності. Тільки в разі вдалого відбору кандидата на певну посаду, особистісні та професійні його якості найбільше відповідають цій посаді, та його мотивації і розвитку, буде досягнута мета. Удосконалення та поліпшення організації набору

і відбору в українських закладах охорони здоров'я має спиратися на накопичений вітчизняний і зарубіжний досвід. Ідеться передовсім про запозичення узагальненого прогресивного зарубіжного досвіду щодо державного фінансування та стимулювання внутрішньофірмової підготовки

кадрів, набору і відбору персоналу, використання сучасних систем оцінювання

кадрів, формування і застосування системи матеріального заохочення працівників різних категорій до високоєфективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління справами фірми. У фахівців,

які займаються набором і відбором персоналу, є можливість вивчати досвід зарубіжних країн і компаній, а також застосовувати успішно апробовані на практиці результати.

Важливим прикладом у даному питанні можна вважати досвід США, оскільки саме ця держава є «піонером» у багатьох аспектах управління персоналом [1]. Кадрова політика в компаніях США базується зазвичай на більш-

менш однакових принципах за переліченими далі напрямками [2].

Американські компанії, що використовують традиційні принципи набору і відбору кадрів при найманні на роботу, але основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам. Критеріями у відборі кадрів

у США є: практичний досвід роботи, освіта, вміння працювати у колективі, психологічна сумісність. Керівні кадри в компаніях призначають.

В американських компаніях орієнтуються на вузьку спеціалізацію як керівників, так і працівників та вчених. При найманні на роботу потенційні претенденти проходять тестування для виявлення рівня професійної підготовки.

Після наймання на роботу здійснюють процедуру введення в посаду, коли працівника ознайомлюють із його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, але не ознайомлюють з діяльністю

підприємства у цілому і його організаційної культурою [5]. Що забезпечує своєрідний ефект, коли претендент дізнається про стратегію закладу, основні завдання, можливості, ресурси і в результаті, може побачити своє місце і роль в діяльності даного закладу.

На нашу думку, дуже цікавим і корисним є досвід японської системи управління кадрами [78], яка значно відрізняється від американської та української, оскільки ґрунтується насамперед на менталитеті своїх співробітників. Перша відмінність – це відбір кадрів. Як відомо, в Японії корпоративний дух, практично повна відсутність конфліктів, злагоженість роботи, дружелюбність колективу залежать від національного складу організації. Простіше кажучи, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути з тієї причини, що 99% населення Японії – японці. Відповідно, й в більшості компаній колектив виключно японський. Нині в Японії відбувається перехід від системи довічного наймання до інших, більш прийнятних для застосування в

Україні форм зайнятості. Система довічного наймання означає те, що службовець фактично все життя працює в одній організації, постійно просуваючись угору «службовими сходами». При цьому незалежно від освіти (середня – це школа або престижний університет) працівник починає свою

кар'єру з нижчої посади й на одному місці більше трьох років не затримується. Кадрові служби компаній в Японії починають роботу зі студентами, як правило, майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Організація наймає працівників раз на рік. Наприкінці навчального року випускники складають в організації письмовий іспит, який побудовано так, щоб була змога оцінити професійну підготовку і загальноосвітній рівень кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, проходять співбесіду з керівництвом фірми [3].

Порівнюючи західний та японський стилі в наборі й відборі персоналу, варто відзначити такі відмінності (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Відмінності західного та японського стилів виконання набору і відбору персоналу

	Західний стиль	Японський стиль
Набір та відбір персоналу	Відбір персоналу керівництвом підприємства	Відбір персоналу службою кадрів
	Наймання працівників на контрактній основі	Довгочасне або довготермінове наймання працівників на основі гарантій зайнятості
	Набір персоналу із застосуванням зовнішніх і внутрішніх джерел залежно від освіти, кваліфікації, психологічної сумісності	Набір персоналу на основі договорів із ЗВО, залежно від досвіду
	Вузька спеціалізація менеджерів	Залучення менеджерів широкого профілю

Джерело: [43]

Заслужує на увагу досвід відбору персоналу в Франції. Управління у цій країні – це чітко розроблена система з індивідуальним підходом до кожного працівника. Оскільки виробничий процес на французьких підприємствах налагоджений з великою точністю, то й вимоги до робочого місця, а також до працівників, їх компетенція та функції повністю визначені й прописані, а діяльність працівників чітко регламентована. Тому й при відборі персоналу працівник завжди знає, чого від нього вимагатимуть та що він отримає; при найманні чітко визначені напрями: які вимоги в роботодавця, які умови праці працівника, що від нього буде потрібно. Тривалість персоналу в Франції набагато менша від української, тому на роботу приймають головним чином випускників

шкіл, яких підприємство потім «дорощує» до необхідного професійного та посадового рівня [4].

Після аналізу зарубіжного досвіду відбору персоналу стає зрозумілим, що у США найпоширенішими методами відбору стали: співбесіда, довідкова інформація, центри оцінювання. У Великобританії найчастіше використовують

такі методи, як центри оцінювання, метод біографічних даних, тестування. У Франції – графологічна експертиза, центри оцінювання, тестування. Використання сучасних технологій відбору персоналу в зарубіжних фірмах

перебуває на кілька кроків попереду, порівнюючи з вітчизняними підприємствами. В Україні не вистачає відповідної нормативно-правової бази, а

також підтримки працівників з боку керівників. Досвід провідних компаній світу з управління персоналом, зокрема з набором і відбором, важливий для розвитку інноваційного управління в закладах охорони здоров'я України.

Достатня забезпеченість організацій працівниками, які володіють потрібними знаннями та вміннями, раціональне їх використання мають велике значення для надання пацієнтам медичних послуг високої якості, а також підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

Таким чином, для того, щоб поліпшити ситуацію з набором і відбором працівників у закладах охорони здоров'я України варто перейняти деякі методи та способи із зарубіжних країн. Наприклад, як у Японії – набір персоналу здійснюється на основі договорів із закладами вищої освіти. У Франції цей процес відбувається за чітко розробленою системою з використанням індивідуального підходу до кожного працівника.

Звичайно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без врахування особливостей українських закладу охорони здоров'я може дати значний негативний ефект – як економічний, так і психологічний. Адже у роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного

та соціально-економічного середовища, в якому виростила і сформувалися особистості. Але, слід зазначити, що професійне та висококваліфіковане виконання роботи з набору і відбору працівників згодом позитивно позначиться

на задоволеності працівників своєю діяльністю, кадровою службою та, як результат, на ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

Узагальнюючи все вище зазначене, пропонуємо наступні основні рекомендації що організації набору і відбору працівників закладів охорони здоров'я:

1. Створити у закладі охорони здоров'я систему набору і відбору працівників з використанням показників ділової оцінки персоналу та послідовних кроків з прийняття рішення щодо прийому на роботу.

2. Забезпечити систематичне та безперервне підвищення кваліфікації персоналу з урахування досвіду розвинених країн на базах установ післядипломної освіти.

3. Активізувати роботу з організації набору і відбору працівників на основі перспективного європейського досвіду, використовуючи сучасні методики відбору працівників.

4. Розробити та затвердити заходи щодо усунення недоліків з організації набору і відбору працівників, підготовки кадрів та кадрового резерву.

### **Висновки до розділу 3**

Потреба в кадрах закладу задовольняється в процесі набору та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, що найбільш підходять закладу. Відповідно, методи набору працівників можна розділити на активні та пасивні. До активних – як правило, звертаються в тому випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо на висококваліфікованих працівників, перевищує пропозицію. До нього насамперед відноситься вербування персоналу – налагодження закладу охорони здоров'я контактів з тими, у кому вона зацікавлена як у потенціальних працівниках та має за мету спонукати їх до подальшого співробітництва. Безпосереднє вербування проходить в закладах вищої освіти, за посередництвом державних центрів зайнятості та приватних

посередницьких фірм, за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій, святах, фестивалях.

У трудовому колективі будь-якого закладу охорони здоров'я має діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій працівників.

Рівень кваліфікації працівників сьогодні має відповідати найвищим вимогам. Він має забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## ВИСНОВКИ

# НУБІП України

1. На підставі теоретичного аналізу наукових джерел з'ясовано, що набір – це комплекс заходів, які здійснює організація з метою залучення працівників відповідної кваліфікації, кількості та якості для досягнення поставлених цілей та завдань. Внутрішній набір – це процес відбору працівників, за допомогою якого викликаються кандидати, що працюють в організації. Зовнішній набір – це набір працівників з інших установ або організацій.

Недоліком внутрішнього набору працівників є фактичне обмеження влаштування на роботу нових людей з можливими нестандартними поглядами на процес діяльності, які могли б бути дуже корисними організації.

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності та інтересам організації і його самого. Відбір працівника являє собою систему заходів, які сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням організації.

2. Встановлено, що саме з процедури набору і відбору починається процес управління людськими ресурсами в будь-якому закладі охорони здоров'я.

Вміння знаходити потрібних співробітників є основою для розвитку закладу, що в майбутньому принесе користь як самому працівникові, так і закладу в цілому.

Організація набору і відбору працівників залежить від рівня закладу та його бюджету, але за правильного і творчого підходу до набору і відбору працівників навіть невеликі можливості дозволять підібрати на вакантну посаду освіченого та кваліфікованого працівника. У більшості країн з розвинутою ринковою економікою до прийняття рішення про приймання на роботу кандидат на вакантну посаду повинен пройти сім етапів відбору. На кожному етапі використовуються свої методи оцінки. Всі вони мають загальний недолік –

суб'єктивність, і остаточне рішення залежить від того, хто використовує метод або хто залучений у якості експерта. Тому об'єктивність оцінки претендентів на посаду є загальною вимогою до працівників служби персоналу організації. Вона передбачає незалежність висновків від якоїсь окремої думки або міркування.

3. На підставі дослідження практичної діяльності закладу охорони здоров'я державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» встановлено, що закладу є головною науково-дослідною установою МОЗ і НАМН України, діяльність якої спрямована на вирішення проблем етіології, патогенезу, профілактики, діагностики та лікування хворих з патологією опорно-рухового апарату, організації спеціалізованої служби. Основними напрямками діяльності є розробка методів ранньої діагностики та лікування дегенеративно-дистрофічних, запальних і диспластичних захворювань суглобів у віковому аспекті, ендопротезування суглобів; розробка методів лікування хворих з наслідками тяжких травм кінцівок. Впровадження результатів в практику охорони здоров'я дає економічний ефект зменшення терміну лікування, зменшення його собівартості і супроводжується зменшенням, значних прямих і непрямих економічних витрат в масштабах держави.

4. На підставі вивчення документації та практичної діяльності з організації набору і відбору працівників визначено, що у закладі охорони здоров'я Державна установа «Інститут травматології та ортопедії НАМН України» вже сьогодні впроваджено процес прозорого відбору кандидатів на керівні та інші посади, що забезпечує працевлаштування претендентів як із резерву так і зовні, які успішно забезпечують розвиток закладу, залучення інвесторів, здійснюють пошук варіантів співпраці з партнерами і додаткових джерел фінансування.

5. Встановлено, що напрямки удосконалення організації набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я передбачають діяльність на основі концепції відповідно до якої працівники розглядаються як непоновлюваний ресурс або людський капітал, пошук претендентів на посаду із резерву працівників закладу або із числа працівників інших закладів, які позитивно зарекомендували себе на конкретній посаді і можуть бути придатні для роботи

у нашому закладі. Організація первинного відбору, хедхантінг, рекрутинг, нетворкінг, відвідування заходів, виставок, тренінгів та конференцій в пошуках потрібних кандидатів.

6. На підставі теоретичного аналізу наукових джерел та практичної діяльності з організації набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я розроблено наступні рекомендації:

1. Створити у закладі охорони здоров'я систему набору і відбору працівників з використанням показників ділової оцінки персоналу та послідовних кроків з прийняття рішення щодо прийому на роботу.

2. Забезпечити систематичне та безперервне підвищення кваліфікації персоналу з урахування досвіду розвинених країн на базах установ післядипломної освіти.

3. Активізувати роботу з організації набору і відбору працівників на основі перспективного європейського досвіду, використовуючи сучасні методики відбору працівників.

4. Розробити та затвердити заходи щодо усунення недоліків з організації набору і відбору працівників, підготовки кадрів та кадрового резерву.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

# НУБІП України

1. Ачкасова О., Семенченко А. Сучасні методи формування персоналу підприємства. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18149/1/%D0%9E>. (дата звернення 12.02.2022)

2. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: підручник, 2019, с. 468.

3. Балановська Т. І., Михайлченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

4. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту маркетингу та підприємства: Навчальний посібник для підготовки фахівців галузі знань 15 «Автоматизація та приладобудування» спеціальності 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології». - Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. – 518с.

5. Бібліотека економіста. Управління персоналом. Методи підбору персоналу: їх характеристика. 2017. URL: <http://library.if.ua/book/45/3079.html> (Станом на 20.08.2022)

6. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики / В. М. Біндюженко Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 975, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5602> (дата звернення 12.02.2022)

7. Боднарук І. В. Сучасні технології підбору персоналу, Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція з міжнародною участю, 2020, URL : <http://dspace.wnuu.edu.ua/bitstream/116497/38788/1/60.pdf> (дата звернення 13.02.2022)

# НУБІП України

8. Болотова О.О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету №4 (71), 2019, с. 125-130. URL

<https://cyberleninka.ru/article/n/metodichniv-pidhid-schodo-otsinki-efektivnosti-menedzmentu-personalu-pidpriemstva/viewer>. (дата звернення 11.03.2023)

9. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. URL : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1411> (дата звернення 11.01.2023)

10. Бутусевич А. (2017). Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Управління персоналом. №23 (155) URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbvravemo-personal-metody-i-typov-pomylky>. (дата звернення 11.11.2022)

11. Бушуєва І. В. УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ: навчально-методичний посібник до практичних занять слухачів курсів удосконалення кваліфікації зі спеціалізації за фахом «Організація і управління фармацією» / І. В. Бушуєва, ЗДМУ, 2019, 123 с.

12. Ведерніков М. Д. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством / М. Д. Ведерніков, Л.

В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська // Збірник наукових праць Чернаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Т. 1. № 59. С. 32-44.

13. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Зелена М.І., Данілкова А.Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки, 2021, № 1 с. 239-251 URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-%D0%95%D0%9D-42.pdf> (дата звернення 11.03.2023)

14.

15. Види інтерв'ю що застосовуються при прийомі на роботу. [Електронний ресурс]. URL : <http://jobs.ua/ukr/articles/vidi-intervyu-scho-zastosovuyutsya-pri-priyom-na-robotu-11810>. (дата звернення 11.03.2023)

16. Волосовець О.П., Заболотько В.М., Волосовець А.О. 2020. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. Організація охорони здоров'я, Т. 42 № 1 (84). URL: <https://umv.com.ua/kadrove-zabezpechennya-galuzi-oxoronizdorov-va-v-ukraini-ta-sviti-suchasni-vikliki/> (дата

звернення 11.11.2022)

17. Волянська-Савчук Л. В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій/мотивування персоналу //Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Д. А. Попович, І. В. Сторожук // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. №. 56. С. 141–148.

18. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві / Л. В. Волянська-Савчук, В. Ю. Царук // Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 2-1. С. 114-118. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_2-1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-1_26). (дата звернення

11.03.2023)

19. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33—42.

20. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. Бізнес Інформ 2020. №7 с. 287-292. URL (<https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-rekrutingu-personalu-v-it-kompaniyah/viewer>). (дата звернення 11.03.2023)

21. Вонберг Т.В., Головка О.О. Рекрутинг персоналу за доби діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. №6. с. 313-318. URL : [https://www.business-inform.net/exoot\\_pdf/business-inform-2020-6\\_0/pages-313\\_318.pdf](https://www.business-inform.net/exoot_pdf/business-inform-2020-6_0/pages-313_318.pdf). (дата звернення 11.03.2023)

22. Вонберг Т.В., Головка О.О. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму діджитал-інновацій. Інфраструктура ринку. 2020. №45. с. 79-82. URL (<https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-rekrutingu-personalu-v-it-kompaniyah/viewer>). (дата звернення 11.03.2023)

23. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. С. 528. URL : [https://elab.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tehnologii\\_ubravlinnia\\_personalom.pdf](https://elab.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tehnologii_ubravlinnia_personalom.pdf). (дата звернення 11.03.2023)

24. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.

25. Тасай О. Первинний добір, інтеграція працівника в організацію. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. 2019. № 3. С. 8–10.

26. Гетьман О. С. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації) / О. С. Гетьман, С. Ю. Царюк // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21.2018. С. 536-541.

27. Гоменюк М.О. Особливості менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021р. / Уманський національний університет садівництва, факультет менеджменту. Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021. С. 36-39.

28. Гонтюк Б. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49-52.

29. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом Економіка і організація управління 2019. № 3 (35). С. 111-118

30. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 147—156.

31. Дашенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424–432.

32. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Science and society. Proceedings of the 8th International conference. Accent Graphics/Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. Pp. 202-215.

33. Джерелюк Ю.О., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2).с.31-37.Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasni-metodi-otsinki-efektivnosti-menedzmentu-personalu-na-pidpriemstvi/viewer>.

34. Довбуш В.І., Дубінчук В.О. Інтерв'ю як інноваційний метод підбору та оцінки персоналу. III Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», 2018. URL: [https://et.knuifd.edu.ua/bitstream/123456789/12656/1/OIIP2018\\_P292-297.pdf](https://et.knuifd.edu.ua/bitstream/123456789/12656/1/OIIP2018_P292-297.pdf). (дата звернення 11.03.2023)

35. Дуляба Н.І, Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. URL : [http://marketntr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_tjs/29.pdf](http://marketntr.od.ua/journals/2020/39_2020_tjs/29.pdf). (дата звернення 11.03.2023)

36. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

37. Економічна безпека підприємства [підручник] / [А.М. Дідик, О.Є. Кузьмін, В.Л.Ортинський, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорєлов, О.В. Ілляшенко]: за заг. Редакцією А. М. Дідика. НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624с.

38. Ефектно та ефективно. Як оцінити персонал методом Performance Review? URL : <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-otsiniti-personal-metodom-performance-review> (дата звернення 11.03.2023)



39. Зайка В. Медичний менеджмент. CEO «ClinicPRO Consulting» URL :  
<http://proffressa.com/articles/medichnii-menedzhment/> (дата звернення 11.11.2022)

40. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. 133 с.

41. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.103](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103)

42. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. Електронне фахово наукове видання «Ефективна економіка». 2018. №3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf) (дата звернення 11.03.2023)

43. Кінаш І.П. Менеджмент і адміністрування (блок-управління персоналом): Конспект лекцій – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 163 с.

44. Кінаш І.П., Мацькевич О.Ю. Менеджмент і адміністрування (блок-управління персоналом): практикум. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 65 с.

45. Кірюнова О. Реінжиніринг HR-процесів в медичних установах «Приватна медицина як авторське мистецтво. Кадрові варіації» у рамках 9-го Спеціалізованого бізнес-форуму «Приватна медицина в Україні-2018. Діалектика реформи: від загального до приватного», що відбувся 24-25 жовтня 2018р. у Харкові. URL

<https://www.umj.com.ua/article/133067/effektivnaya-organizatsiya-i-upravlenie-personalom-v-chastnoj-meditsine-ili-kadry-reshayut-vse>. (дата звернення 19.11.2022)

46. Кобеля З. І. Особливості it-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 114–118. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.114](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.114)

47. Колот А.М. Мотивація персоналу. URL: <https://polkarnig.com.ua/article.php?book=582&article=30137> (дата звернення 11.03.2023)

48. Колот А. М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень та викликів. Демографія та соціальна економіка, 2019, № 1 (35) : 97-125

49. Колот О. М., Герасименко О.О.. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виводи для України (2020).

50. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах. Вісник економіки транспорту та промисловості, № 60, 2017. с. 238 – 245. URL : <http://btie.kart.edu.ua/article/view/123676>.

51. Кубиній Н.Ю., Варга В.П. Кубиній Н.Ю., Варга В.П. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Серія Економіка. Випуск 2 (56). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).108-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).108-113)

52. Кубиній Н. Ю. Суб'єктно-об'єктний підхід в системі управління трудовим потенціалом / Н. Ю. Кубиній, А. О. Нечипорук, М. Ю. Бабяк, А. В. Косовілка // Науковий вісник Ужгородського Університету Серія Економіка. Випуск №2 (52), 2018 р. С. 119-123.

53. Кулакова С. Ю. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах / С. Ю. Кулакова, В. В. Копейкіна, О. М. Зотова Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 0975 . URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054> (дата звернення 11.12.2022)

54. Кустрич Л. О., Кустрич В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.4.34](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34)

55. Кушнерик, О. (2020). HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. Підприємство та інновації, (12), 125-129. URL : <https://doi.org/10.37320/2415-3588/12.21>

56. Леонова, О. 30+ додатків для рекрутерів та HR. Хурма. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv> (дата звернення 11.03.2023)

57. Лебедєва І. Ю., Томашевська В. О., Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку, Інвестиції: практика та досвід. № 12, 2018 - с. 75-81. URL:

[http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf). (дата звернення 11.03.2023)

58. Лопушняк Г. С., Рибчинська Х. В. Вища школа України: державне регулювання та перспективи розвитку. Львів: Ліга Пресс, 2018. - 283 с.

59. Мазур І. Кадровий потенціал медичної галузі забезпечить ефективні реформи. URL: <https://www.vz.kiev.ua/iryna-mazur-kadrovvi-potensial-medvchnovi-galuzi-zabezpechyt-efektyvni-reformy/>

(дата звернення 06.12.2022)

60. Мазур Н. О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти / Н. О. Мазур // Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка. – 2016. – № 7. – С. 37–46. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020-10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2020. P. 604–606.

61. Мальбе В. В. Професійний підбір кадрів як запорука успішної діяльності підприємства // Науковий огляд № 4 (36), 2017. URL:

<http://oan.net/articles/2017/797-1496297643.pdf> (дата звернення 15.12.2022)

62. Методики проведення співбесіди. Підготовка до співбесіди. Інтелект і освіта. [Електронний ресурс]. URL : <https://ce-me.ru/uk/metodiki-provedenia-sobesedovanie-podgotovka-k-sobesedovaniyu-intellekt-i-obrazovanie/>.

(дата звернення 11.03.2023)

63. Методичні рекомендації для приватного практикуючого лікаря на рівні первинної медичної допомоги / Проєкт USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. URL: <http://healthreform.in.ua/wp-content/uploads/2019/09/manual-for-private-doctor-UA.pdf>

(дата звернення 05.03.2023)

64. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL:

(дата звернення 05.03.2023)

05.03.2023)

05.03.2023)

[http://www.hcm.in.ua/wp-content/uploads/pidgotovka\\_upravlinskih\\_kadriv\\_dlya\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_mihalchuk\\_v.m.pdf](http://www.hcm.in.ua/wp-content/uploads/pidgotovka_upravlinskih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf) (дата звернення 23.11.2022)

65. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Коваленко О.В. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. / за заг. ред. Г.Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2020. 808 с.

66. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушєвська. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

67. Найдич Формування кадрового потенціалу в органах влади в контексті адаптації його до трансформаційних змін. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей II Всеукр. наук. практ. конф. з міжн. участю. (Тернопіль, 28 травня 2021 р.) Ч. 2 / відп. за випуск М. М. Шкілшняк. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.227-229.

68. Нікішина А.Л. Хедхантинг як новий напрямок підбору персоналу HeadHunting (хедхантинг) – ефективний метод точкового підбору персоналу. URL: <https://delo.welvudi.ru/uk/kostyumv/hedhanting-kak-novoe-napravlenie-podbora-personala-headhunting-hedhanting/> (дата звернення 11.11.2022)

69. Новак О.М., Альошкіна Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 11.03.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.7](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.7)

70. Носань, Н. С., Пустова, А. М. (2021) *Напрями вдосконалення процесу підбору управлінського персоналу на фармацевтичному підприємстві*. Економіка та суспільство (№ 26). с. 1-6.

71. Овчаренко Л. В. Шляхи мінімізації загроз від недобросовісної конкуренції для економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10295> (дата звернення: 12.03.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.5.86](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.86)

72. Овчинікова М.О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1 (2). С. 62-67. URL :

<https://cyberleninka.ru/article/n/zabezpechennva-efektivnoho-provedennva-otsinki-personalu/viewer>. (дата звернення 11.03.2023)

73. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу Науковий вісник Херсонського державного університету, випуск № 23, частина 3, 2017. URL : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/3/8.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/3/8.pdf).

(дата звернення 11.03.2023)

74. Перегудова Т. В. Суть, види та принципи стрес-інтерв'ю у системі підбору персоналу / Т. В. Перегудова, В. О. Рубежанська. URL : [www.dbuiv.gov.ua](http://www.dbuiv.gov.ua). (дата звернення 11.03.2023)

75. Петренко А.В., Вонберг Т.В. Психологічний портрет особистості під час професійного добору. Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. «Управління розвитком соціально-економічних систем», Харків: ХНТУСГ, 2020 – с. 174-177. URL : <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/13423/1/65.pdf>.

76. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Консультант кадрівика № 23 (155), 2017 URL : <https://kadrhelp.com.ua/pidbiraemo-personal-metody-i-typovi-pomyly/ky>. (дата звернення 11.03.2023)

77. Подольська О.В., Оберемок В.В. Направлення підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. Український журнал прикладної економіки, 2018 рік Том 3, №3 URL: [http://uiac.org.ua/wpcontent/uploads/2019/10/uiac\\_2018\\_r03\\_a07.pdf](http://uiac.org.ua/wpcontent/uploads/2019/10/uiac_2018_r03_a07.pdf)

78. Подоляк С. COMPLAINTS-CONTROL у діяльності юридичних осіб в Україні - Підприємство, господарство і право. 2020. №12 С.70-74 URL : <http://ppp-journal.kiev.ua/archive/2020/12/12.pdf>

79. Попадонець І. Р., Кінаш І.П. Мотивація як чинник розвитку персоналу організації: методичний підхід. Науковий вісник Іване-Франківського

національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»), 2019, 2(20), С. 175-186

Полянська А. С., Кінаш І. П., Савчук С. В. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2019. Випуск 15, Т.2, С. 94-106.

80. Потоцька Х. Сучасні технології підбору персоналу. III Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених. 2018. URL <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/31882/1/292.PDF>. (дата

звернення 11.03.2023)

81. Про управління персоналом. Harvard Business Review, 10 найкращих статей, 2018, 256 с.

82. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. С. 86-90.

Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

83. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: КОНКУРЕНТНІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції – Львів: ТЗОВ «Галицька видавнича спілка», 2020 – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).

84. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. (2017). Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю. В. 210 с. URL <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%D0%9A%D0%9C%202017%3D%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%A2%D0%9A%D0%90.pdf> (дата

звернення 17.11.2022)

85. Ровейська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні Економічний вісник Донбасу № 3(57), 2019. 162-168.

86. Салівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>. (дата звернення 18.06.2022)

87. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : [навч. посіб.]. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с

88. Ставцева С.В. Особливості застосування технологій відбору на виробничих підприємствах. XX Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». Том I / ред. кол. Хайкинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 34-39.

89. Столярук Х. С., Харенко М. О., Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. Бізнес Інформ № 6, 2020, с. 319-327. URL: <https://www.business-inform.net/export/pdf/business-inform-2020-6-0-pages-319-328.pdf>. (дата звернення 11.03.2023)

90. Стратегія розвитку медичної освіти в Україні. Міністерство охорони здоров'я в Україні. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/1/8475-medical\\_education\\_analytics.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/1/8475-medical_education_analytics.pdf) (дата звернення 01.12.2022)

91. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Principles of Scientific Management 1911 [Электронный ресурс]. "Центр гуманитарных технологий, 2010—2018 (последняя редакция 25.08.2018.) URL : <https://gtmarket.ru/personals/> (дата звернення 16.03.2023)

92. Ткачук М. П., Князевич А. О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 35–41. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.2.35](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.35)

93. Ткачук М.П., Князевич А.О. Концептуальні основи механізму забезпечення організаційної досконалості. Проблеми та перспективи розвитку

вищої школи та економіки в ХХІ столітті: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. 15—16 жовтня 2020 р. Рівне: МЕРУ, 2020. С. 277-280.

94. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Чотьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

95. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу Глобальні та національні проблеми економіки, Випуск № 23, 2018 с. 326-329. URL : <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf> (дата

звернення 11.03.2023)

96. Федоренко В. Г., Савенко О. О., Литвинінчук Л. Й. Інструменти професійного відбору претендентів на вакантні посади. Журнал «Економіка та держава» - наукове фахове видання України з питань економіки, №9, 2017, URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2017/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/7.pdf). (дата звернення 11.03.2023)

97. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник / С. О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2019.

98. Цимбалюк С.В. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

99. Черненко О. Персонал в приватній медицині: що болить у власника? URL : <https://www.trush.com.ua/blog/personal-v-chastnoy-medicine-chno-bolit/> (дата звернення 27.11.2022)

100. Шекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник – 3-е издание, перераб. и доп. – К:МАУП, 2019.

101. Яковенко Р. В. Управління економічною системою України в умовах російської агресії. Економіка та держава. 2022. № 3. С. 49–52. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.3.49](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.49)

102. Яковенко Р. Економічна політика України в умовах російської агресії і трансформації економічної системи. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 17 грудня 2021 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 356—358.



103. Яковенко Р.В., Педь І.В., Алексеєва Л.М., Олійник І.В., Тертиця О.О.  
Теоретико-економічне підґрунтя реалізації завдань управління економікою  
України в умовах російської агресії. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С.  
58—66. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.58.

104. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR /  
A. Bas // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2012. 58. P. 313–321.

105. Choi B. Organizational Conservatism, Strategic Human Resource  
Management, and Breakthrough Innovation / B. Choi, T. Ravichandran, G.C.  
O'Connor // IEEE Transactions on Engineering Management. 2019. 66(4). P. 529–541.

106. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management /  
C. Lisbeth // BRQ Business Research Quarterly. 2019. 22(3). P. 207–215.

107. Simbeck K. HR analytics and ethics / K. Simbeck // IBM Journal of  
Research and Development. – 2019. – 63(4/5). – P. 9:1 - 9:12.

108. Tuan L.T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR  
Practices, Ideals, and Organizational Politics / L.T. Tuan // International Public  
Management Journal. 2017. 20(4). P. 648–674.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України