

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**10.02 – МКР. 787 «З» 2022.09.08. 021 ПЗ**

**КОВАЛЕНКА ЮРІЯ МИКОЛАЙОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Гуманітарно-педагогічний факультет**

**УДК 352.07:614.88**

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан  
гуманітарно-педагогічного факультету

\_\_\_\_\_ **І.М. Савицька**  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

\_\_\_\_\_ **С. О. Кубіцький**  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Організація набору і відбору працівників в 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**  
д. пед. н., доцент

\_\_\_\_\_ **Білан Л.Л.**  
(підпис)

**Виконав** \_\_\_\_\_ **Коваленко Юрій Миколайович**  
(підпис)

**КИЇВ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Гуманітарно-педагогічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій**

к. пед. н., професор \_\_\_\_\_ С. О. Кубіцький  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Коваленку Юрію Миколайовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

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

затверджена наказом ректора НУБіП України \_\_\_\_\_

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

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Державної служби статистики України; 4) матеріали Міністерства освіти України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади добору персоналу в закладах охорони здоров'я.
2. Аналіз сучасних технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я.
3. Напрями удосконалення технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я.

Дата видачі завдання « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_ (Білан Л.Л.)

( підпис )

**Завдання прийняв до виконання** \_\_\_\_\_ (Коваленко Ю.М.)

( підпис )

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Організація набору і відбору працівників в 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**  
**Коваленка Юрія Миколайовича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 2 таблиці і 6 рисунки. Список використаних джерел включає 86 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади добору персоналу, сутність і зміст проблеми дослідження. Розглянуто основні поняття з теми дослідження. Розкрито сучасні технології добору персоналу в закладах охорони здоров'я, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності і досягнення мети діяльності закладів охорони здоров'я.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня №3». Охарактеризовано діяльність комунального некомерційного підприємства «Київська міська лікарня №3», було виявлено, що комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня №3» 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 центральних органів державної виконавчої влади. Проведено аналіз технологій

добору персоналу комунального некомерційного підприємства «Київська міська лікарня №3» та визначено їх ефективність.

У третьому розділі окреслено напрямки удосконалення технологій добору персоналу комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня №3» та схарактеризовано шляхи і засоби їх удосконалення. Розроблено методичні рекомендації щодо удосконалення технології добору персоналу комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня №3». Результати дослідження систематизовано, узагальнено та зроблено висновки, які висвітлено у даному розділі.

**Ключові слова:** персонал, технологія, добір персоналу, заклад охорони здоров'я.

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 7  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....   | 10 |
| 1.1. Поняття та зміст добору персоналу в закладах охорони здоров'я.....   | 10 |
| 1.2. Сучасні технології добору персоналу в закладах охорони здоров'я та їх характеристика.....                                    | 19 |
| Висновки до розділу 1.....  | 29 |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ №3»</b> .....               | 31 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня №3».....        | 31 |
| 2.2 Аналіз використання технології добору персоналу в комунальному некомерційному підприємстві «Київська міська лікарня №3» ..... | 44 |
| Висновки до розділу 2 .....   | 57 |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b> .....                             | 60 |
| 3.1. Шляхи і методи удосконалення технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я.....                                    | 60 |
| 3.2. Рекомендації щодо удосконалення технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я.....                                 | 69 |
| Висновки до розділу 3.....  | 78 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....   | 79 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....  | 93 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Становлення України як демократичної, правової, соціальної держави з соціально орієнтованою економікою, її європейська та євроатлантична інтеграція передбачають формування та розвиток висококваліфікованого корпусу фахівців у сфері охорони здоров'я у медичних закладах. Основу діяльності усіх сфер економіки України становить їх персонал, він же забезпечує ефективність та якість надання відповідних медичних та інших послуг. Формування персоналу - один із основних напрямів розвитку системи охорони здоров'я, адже сучасна лікарня, наука, та інші сторони медичної сфери роблять ставку на творчий кадрів. На даний час у період бурхливого приросту знань і технологічних проривів, з прискореною глобалізацією всіх процесів освіченість, інтелект, творчий потенціал персоналу закладів охорони здоров'я стають основною продуктивною силою. Тільки високоосвічена людина здатна вільно орієнтуватися у реаліях сучасного світу та має можливість забезпечити оптимальну віддачу для себе і суспільства. Гостра і нагальна потреба у таких фахівцях диктує необхідність державного підходу до технологій добору персоналу, формування кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я.

Проблемі управління персоналом у сфері охорони здоров'я присвятили свої праці ряд вчених, зокрема Ю. Вороненко., В. Грабовський, О. Худошина, С. Антонов, Я. Радиш, В. Кучеренко, Т. Носуліч, Є. Латишев, Н. Эккерт, П. Клименко, О. Дмитрук, О. Свінцицька, В. Борщ та ряд інших.

Актуальність дослідження значною мірою посилюється тим, що у мовах воєнного стану добір медичного персоналу переживає не найкращі часи: військові дії спричиняють значну плінність кадрів серед медичних працівників; за останні роки важливою проблемою стала еміграція кваліфікованого персоналу у пошуках кращих умов праці; досі залишаються законодавчо неврегульованими численні аспекти забезпечення прав медичних працівників, що гальмує розвиток системи охорони здоров'я; медики скаржаться на недостатнє матеріальне забезпечення, а громадяни закидають їм недбале ставлення до обов'язків і хабарництво. Проте, незважаючи на широкий спектр зазначених вище низки

наукових праць, теоретичні та практичні аспекти добору персоналу в закладах охорони здоров'я залишаються недостатньо дослідженими.

Отже, не дивлячись на ґрунтовну наукову розробку проблеми добору персоналу закладів охорони здоров'я, недослідженою залишається проблема технологій добору персоналу закладів охорони здоров'я. З метою вирішення зазначеної проблеми і пропонується дана магістерська робота.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

В рамках поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити сутність і зміст добору персоналу в закладах охорони здоров'я;
- розкрити зміст технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я;
- здійснити аналіз діяльності комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня №3»

- дослідити технології добору персоналу комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня №3»;

- розробити методичні рекомендації щодо удосконалення технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я.

**Об'єкт дослідження** – процес добору персоналу в закладах охорони здоров'я.

**Предмет дослідження** – технології добору персоналу в 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 та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня №3» виконавчого органу Київської міської ради (Київської

міської державної міської державної адміністрації) та результати опитування та власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у обґрунтуванні шляхів та розробці рекомендацій, спрямованих на удосконалення технології добору персоналу в закладах охорони здоров'я.

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

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 2 таблиці і 6 рисунки. Список використаних джерел включає 86 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.3. Поняття та зміст добору персоналу в закладах охорони здоров'я

В сучасних умовах розвитку української державності з урахуванням взятого курсу на інтеграцію до європейського співтовариства вироблення та реалізація політики ефективного кадрового забезпечення усіх сфер господарства, у тому числі сфери охорони здоров'я, вбачається одним із пріоритетних завдань. Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує ефективною кадровою системи, що включає сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Найбільш значущим ресурсом кожної організації є її люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь-якої організації є розвиток та високий рівень управління персоналом.

Основною метою управління кадрами в сучасних умовах є пошук, добір, набір та відбір, ефективне навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації сучасного підприємства та виявлення найбільш ефективних методів найму персоналу.

Науково-теоретичним підґрунтям для дослідження питань проведення добору кадрів на підприємствах, в установах, організаціях та фізичними особами, що використовують найману працю, стали праці В. Гейхмана, Л. Гінцбурга, В. Глозмана, С. Головіної, К. Гусова, В. Жернакова, П. Жигалкіна, С. Іванова, М. Карпушина, І. Кисельова, Л. Лазор, Р. Лівшиця, С. Мавріна, А. Мацюка, В. Нікітинського, А. Нуртдинової, Ю. Орловського, А. Пашерстника, О. Пашкова, П. Пилипенка, В. Прокопенка, О. Процевського, В. Ротаня, В.

Скобелкіна, А. Ставцевої, О. Смирнова, Л. Сироватської, В. Толкунової, К. Уржинського, О. Ярошенка. та інших учених.

Ученими приділялась увага окремим питанням конкурсного порядку формування кадрового складу підприємства, установи, організації, конкурсного відбору окремих категорій працівників, випробуванню як форми добору кадрів. Висвітлювались питання підстав та умов виникнення трудових правовідносин, юридичних гарантій трудових прав громадян. У наукових працях вчені приділяли увагу висвітленню проблеми добору кадрів разом із розглядом питань підготовки, атестації, стажування, розміщення кадрів. Своєчасність дослідження обумовлена тим, що розробка процедури добору кадрів сприятиме досягненню компромісу між інтересами роботодавця та особи–кандидата у працівники.

Розглянемо тлумачення поняття «добір» кадрів у словниково-довідниковій і науковій літературі.

У науковій та спеціальній літературі добір кадрів розглядається як процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кандидатів для виконання посадових обов'язків; комплекс заходів для забезпечення відповідності індивідуально-психологічних особливостей фахівців [1; 55]; встановлення придатності кандидата на посаду та вибір серед кандидатів найбільш підготовлених для виконання обов'язків за посадою [2; 24]; визначення відповідності працівника виконуваній роботі [3; 9]; сукупність процедур щодо відбору кандидатів на певну посаду на основі аналізу та оцінки особистих якостей працівника, ступеня їх відповідності вимогам конкретної посади [4; 44].

Визначення поняття «добір персоналу», в тому числі і ті, що подані в спеціальних словниках, нараховують кілька базових компонентів. Зокрема це тези, що стосуються власне мети та завдань процесу (заповнення вакантних робочих місць, відповідність організаційним вимогам, придатність для виконання посадових обов'язків); його основних напрямків (пошук персоналу, професійна діагностика, адаптація); комплексу необхідних заходів (створення кадрових агенцій, розбудова державної служби зайнятості); опису методів та процедур (аналіз резюме, інтерв'ю); вимог до кваліфікації, особистісних

характеристик, стану здоров'я та інших характеристик кандидатів на базі яких власне і здійснюється добір [69].



**Рис. 1.1. Первинний добір персоналу**

Під добором управлінських кадрів звичайно розуміють діяльність, пов'язану з пошуком кандидатів на заміщення вакантної посади, оцінкою їх ділових і особистих якостей з метою обрання найкращого кандидата [24].

На думку О. Гасай, добір персоналу — це процес оцінювання професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків [13].

Добір персоналу фахівці розглядають як процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах [74, с. 150]. Не можна не погодитися з таким визначенням, адже оцінювання професійних якостей кола претендентів на посаду є метою, яку має такий напрям кадрової роботи, як добір кадрів.

Обсяг поняття «добір персоналу» різниться в залежності від компонентів, що входять до його складу. В своєму найширшому обсязі воно охоплює усю систему заходів пов'язаних із пошуком та працевлаштуванням нових співробітників. Сюди включають і аналіз ринку праці, і власне пошук майбутніх працівників, визначення їх професійної кваліфікації та здібностей, прогноз професійної успішності, адаптацію на нових посадах та інше.

Аналіз вищенаведених понять дає підстави зробити висновок, що поняття «добір кадрів» охоплює кілька базових компонентів. Це, зокрема, тези, що

стосуються мети і завдань процесу (заповнення вакантних робочих місць, відповідність організаційним вимогам, придатність для виконання посадових обов'язків); його основних складових (пошук персоналу, професійна діагностика, адаптація); комплексу необхідних заходів (створення кадрових агенцій, розбудова державної служби зайнятості); опису методів і процедур (аналіз резюме, інтерв'ю); вимог до кваліфікації, особистісних характеристик, стану здоров'я та інших характеристик кандидатів, на базі яких, власне, і здійснюється добір [7]. Завдяки аналізу наукових джерел з теорії управління, адміністративного права, менеджменту можна зробити висновки про наявність термінологічної плутанини щодо вживання понять «добір», «відбір», «набір» та «підбір».

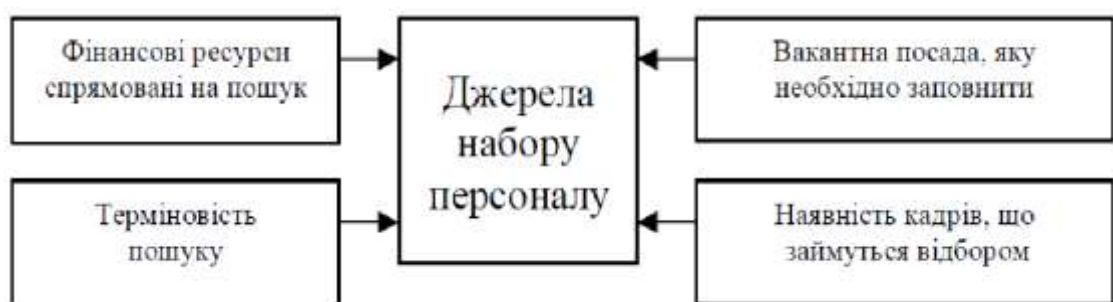
Добір кадрів — це процес їх вивчення, оцінювання моральних, ділових, особистих та професійних якостей, з метою визначення можливості кандидата працювати в закладах охорони здоров'я і виконувати належним чином завдання та функції на певних посадах. Щодо співвідношення понять «набір» та «підбір» кадрів, слід зазначити, що в науковій літературі набір є процесом здійснення найму, одночасного вербування великої кількості працівників [69; 73, 70]; добір є процесом визначення особистих і професійних якостей людей для встановлення їх відповідності виконуваній роботі [56, 63]. Необхідно зазначити, що застосувати поняття «добір», «відбір» та «набір» як синоніми не можна, адже добір — це широке поняття, яке складається з відбору та набору кадрів, охоплює таке поняття, як відбір, а в цілому, сукупно, ці поняття становлять зміст кадрової процедури з набору кадрів.

Персонал є одним з головних ресурсів організації. Якість цього ресурсу безпосередньо впливає на конкурентні переваги, а також на стратегічні перспективи і можливості організації. Конкурентоспроможне підприємство прагне до найбільш ефективного використання потенціалу і можливостей своїх співробітників, створюючи сприятливі умови для успішної праці і постійного розвитку свого персоналу. Добір персоналу – перший інструмент взаємодії організації з потенційним співробітником.

Отже, аналіз вищенаведених понять дає підстави розглядати добір персоналу в органи охорони здоров'я - складну процедуру, що окреслена нормативними актами, є складовою кадрової роботи в органах охорони здоров'я, процесом, що триває певний проміжок часу і складається з певного порядку діяльності уповноважених посадових осіб органів охорони здоров'я щодо набору, відбору та підбору кандидатів на посаду.

Якщо звернутися до теорії управління, то в процедурі добору кадрів виокремлюють такі етапи: набір персоналу — процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів; відбір персоналу — процес, що передбачає оцінку професійної придатності для різних посад з урахуванням професійно важливих якостей і відбір кращих кандидатів; підбір персоналу (внутрішній і зовнішній): перший ґрунтується на наборі нових співробітників, другий — на внутрішньо-організаційних переміщеннях і вимагає ретельного психологічного добору осіб [10, 54].

Під управлінням кадрами розуміється процес планування, добору, підготовки, оцінки і неперервної освіти кадрів, направлений на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в результаті покращення життєвого рівня. Планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне вдосконалення людських ресурсів становлять основу управління кадрами [10].



**Рис. 1.2. Джерела добору персоналу**

На думку Л. Балабанової і О. Сардак, загальна процедура добору персоналу передбачає наступні етапи: кандидати на вакантну посаду, попередній відбір персоналу, проведення первинної співбесіди, оцінка претендента, перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій, медичний огляд, проведення підсумкової співбесіди щодо наймання, прийняття остаточного рішення про

наймання [4]. Тобто внаслідок добору здійснюється виділення конкретного претендента на посаду в органи прокуратури з усієї маси претендентів. Добір кадрів — це процес виокремлення із загальної кількості претендентів. Отже, добір кадрів в органах охорони здоров'я це встановлений порядок виокремлення із загальної кількості претендентів на посаду конкретного кандидата, який найкраще відповідає певній посаді.

У сучасних умовах найбільш ефективним методом добору є рекрутинг, оскільки за його допомогою можна дібрати висококваліфікованих працівників різних спеціальностей. Водночас аналіз практики реалізації процедури добору персоналу на вітчизняних підприємствах дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного налагодженого механізму управління цією процедурою, що робить доцільною потребу дальшого, більш детального її дослідження.

Добором персоналу на практиці займаються рекрутингові агентства (від англ. *recruiting* – «наймання робочої сили»). Рекрутинг – це бізнеспроцес, що є одним з основних обов'язків HR-менеджерів – працівників кадрових служб (від англ. *human resource* – «людські ресурси») або рекрутерів.

Рекрутинг належить до найбільш поширених методів добору кандидатів у практиці менеджера з персоналу. Рекрутинг здійснюється підприємством або рекрутинговим агентством на основі наявних баз даних кандидатів, відгуків на оголошення в ЗМІ або Інтернеті.

Рекрутингове агентство – це посередник на ринку праці, організація, що надає послуги роботодавцям щодо пошуку й добору персоналу і претендентам у пошуку роботи та працевлаштуванні.

Для пошуку фахівців вищої ланки застосовують метод хедхантингу. Хедхантинг (англ. *head hunting*) – це один із методів пошуку та підбору персоналу, ключових і рідкісних як за фахом, так і за рівнем професіоналізму, фахівців [71].

Найчастіше об'єктом уваги хедхантерів (фахівців, які займаються хедхантингом) стають керівники підприємств, бухгалтери, юристи, фахівці вузьких профілів. Хедхантинг реалізується у двох напрямках:

1) нетворкінг – уміння налагоджувати взаємовигідні зв'язки між людьми (застосовується тоді, коли роботодавець знає, залучення яких людей є нераціональним на певне робоче місце і де ці люди працюють, але вважає, що не зможе провести переговори з цими кандидатами, у результаті яких досягне своєї мети, а тому рекрутингове агентство в певній професійній сфері залучає свої зв'язки і через знайомих виходить на потрібного кандидата);

2) прямий пошук (анг. direct search) – напрямок, під час якого і рекрутингове агентство, і замовник визначають перелік підприємств, де можна віднайти потрібного працівника. Далі на цих підприємствах визначаються посади, які підходять під розроблену модель компетенцій, потім представник рекрутингового агентства робить пропозицію потенційним кандидатам [12].

В. Сухонос виокремлює такі етапи добору кадрів [70]:

а) збирання інформації про можливих кандидатів; б) оцінювання необхідних якостей кандидатів та складання характеристики кожного з них;

в) визначення відповідності кандидата вимогам, що висувуються до них і необхідні для призначення на посаду;

г) порівняння кількох кандидатів на одну посаду та вибір кандидата з кращими якостями;

д) призначення на посаду.

Добір персоналу є природним завершенням процесу підбору працівників відповідно до потреб організації в людських ресурсах.

Весь процес добору персоналу можна розбити на такі основні етапи:

- оформлення у встановленому порядку анкетних і автобіографічних даних;
- аналіз рекомендацій і послужного списку; співбесіда; огляд професійної придатності, включаючи ділові й особистісні якості;
- медичний контроль і апаратні дослідження; аналіз результатів іспитів і винесення висновку щодо професійної придатності;
- ухвалення рішення про наймання на роботу.

На кожному етапі добору відсівається частина заявників унаслідок невідповідності визначеним вимогам або ж вони самі відмовляються від процедури, приймаючи інші рішення. Використання всіх етапів забезпечує мінімум помилок у доборі персоналу. Чим вище посадовий рівень здобувача, тим більша потреба у використанні всіх етапів.

Процедура добору кадрів передбачає такі операції:

- визначення числа вакантних посад;
- формулювання вимог до кандидатів;
- збирання інформації про кандидатів;
- порівняння ділових і особистих якостей кандидатів й обрання найкращого;
- укладення трудового контракту.

Перевагами першого способу є:

- він є моральним стимулом для працівників і сприяє подальшому їх самовдосконаленню;
- можливість професійного зростання справляє позитивний вплив на моральний стан колективу;
- висуванцю відома організаційна структура підприємства, психологічний клімат колективу, що скорочує етап опанування ним нових функціональних обов'язків;
- колективу вже відомі характер, та фаховий рівень претендента.

Перевагами другого способу є:

- підприємство отримує нові ідеї на такому рівні, на якому вони можуть отримати своє практичне застосування;
- кандидат зі сторони має переваги щодо додержання встановленої субординації.

Пошук нових кадрів повинен мати характер ретельно спланованої компанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливого числа кваліфікованих і зацікавлених претендентів. При доборі управлінських

кадрів слід враховувати вироблені практикою менеджменту підходи щодо визначення вимог до кандидатів [56].

Успішна діяльність підприємства багато в чому визначається правильним добором управлінських кадрів. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, помилковими діями може дезорієнтувати колектив підприємства, що призводить до фінансових витрат, виникнення конфліктів тощо. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити, що також пов'язане з фінансовими витратами. Тому відповідальність за добір управлінських кадрів покладається на керівника підприємства.

Потребу підприємства в управлінських кадрах визначають залежно від господарської діяльності з урахуванням обсягу виробничої програми, чисельності персоналу, обсягу робіт відповідно до функцій управління, обсягу коштів на утримання апарату, на основі порівняння фактичної наявності управлінських кадрів з плановими показниками.

Добір працівників на посади, що відносяться до нижчої управлінської ланки, здійснюється за двома напрямками:

- висуванням осіб, які працюють на підприємстві;
- шляхом залучення кандидатів зі сторони.

Аби припустити якомога менше помилок у процесі добору персоналу, працівники кадрової служби мають добре знати:

- як правильно організувати процес добору персоналу;
- з яких етапів він складається;
- якими методами та джерелами можна користуватися для пошуку працівників;
- як оцінити відповідність знайдених кандидатів наявним вакансіям;
- які документи слід підготувати для добору персоналу [27].

Таким чином, добір персоналу в органи охорони здоров'я являє собою встановлений порядок діяльності уповноважених посадових осіб із вивчення та оцінювання особистих якостей і можливостей кандидата на посаду в органи охорони здоров'я, рівня його підготовки та відповідності певній посаді згідно з

вимогами профілю професійної компетентності. Добір персоналу в органах охорони здоров'я, як один із кадрових процесів, є першочерговою ланкою кадрового забезпечення. Від його впорядкованості, визначеності критеріїв відбору, чесності, незаангажованості політичними переконаннями залежить якість кадрового потенціалу органів охорони здоров'я.

## **1.2. Сучасні технології добору персоналу в закладах охорони здоров'я та їх характеристика**

Важко уявити собі більш важливий напрямок роботи кадрової служби або служби по роботі з персоналом на будь-якому підприємстві, установі чи організації ніж добір необхідного для організації персоналу. Від того, як вдало було підібрано персонал, значною мірою залежатимуть як ефективність діяльності організації, так і роботи самої кадрової служби, бо якщо в організації найкращі працівники за їх освітньою та професійною кваліфікацією, досвідом роботи, за відповідністю специфіці діяльності організації, то і організація швидше стане лідером серед інших у відповідній сфері діяльності та збільшить прибутки.

З іншого боку, якщо кадрова служба не помилятиметься, добираючи потрібних працівників, то і вона матиме менше «турбот» у своїй подальшій діяльності. Наприклад, кадровикам не доведеться витратити додатковий час на повторний пошук працівників або на додаткове професійне навчання недолугих працівників, чи на вирішення трудових спорів.

Застосування наукових методів при доборі кадрів сприяє зменшенню загальної небезпеки, збільшує психічну стійкість колективу, окремого працівника.

Добір персоналу — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і добору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це

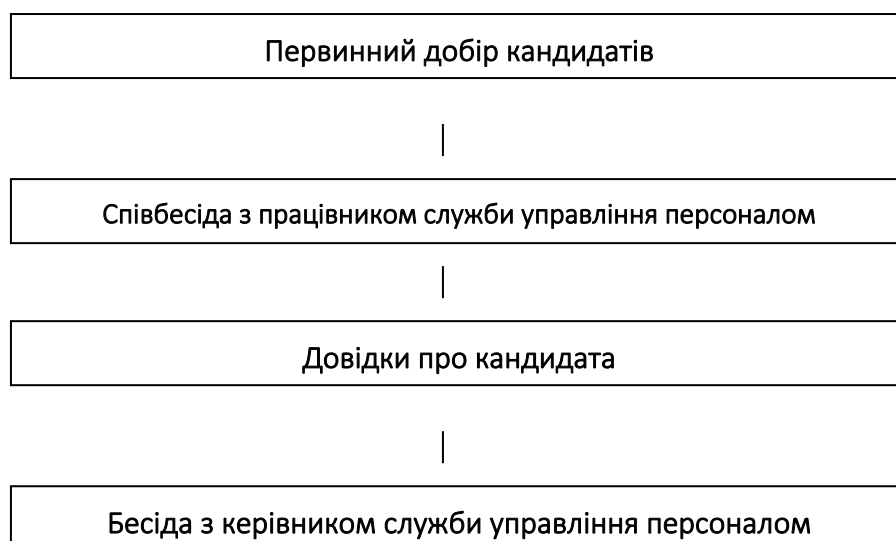
робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є досить складний і дорогий процес [68].

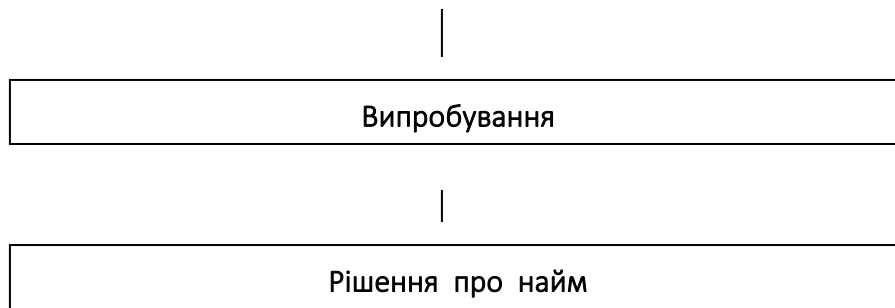
Технологія добору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу [55].

Головним завданням професійного добору є науково обґрунтоване визначення професійної придатності кожного до конкретного виду трудової діяльності з урахуванням його здібностей і схильностей, а також потреб виробництва [56].

Технологія первинного добору працівників включає низку наступних дій і етапів: співбесіду з працівником служби управління персоналом; подання інформації про кандидата на посаду; співбесіду з керівником; випробувальний термін; рішення про найм.

Метою первинного добору є відсіювання кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти дане робоче місце (рис. 2.1).





**Рис. 2.1. Схема добору працівників**

Процес добору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

— *аналіз заяв на конкретні робочі місця, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам уданий час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити);*

— *вивчення документів та інформації з попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;*

— *співбесіду з кандидатом (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вмє робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);*

— *проведення, в разі необхідності, тестування й оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця; може працювати після додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця);*

— *оформлення на робоче місце: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу [56].*

Аналіз анкетних даних включає: біографічний метод (аналіз особових документів) і контент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується).

Аналіз анкетних даних передбачає, що біографія людини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цього методу проводять аналіз інформації, порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю.

Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади потрібно враховувати:

- підготовку до проведення бесіди: складання переліку виконуваних робіт (посадових функцій), розроблення вимог до кандидата відповідно до трудових функцій, вивчення соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі, де працюватиме кандидат та перспектив професійного (посадового) просування на робочому місці;

- зовнішній вигляд заповнення особового листка і автобіографії, розбірливість почерку і чіткість викладення;

- питання, на які не дано відповіді;

- перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;

- протиріччя інформації в анкеті;

- як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.);

- чому людина хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д);

- чому людина звільнилась з попередньої роботи.

Правильне вивчення анкетних даних дозволяє не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготуватись до наступної розмови [54].

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового добору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоdnішній стан і здібності до професійного розвитку.

Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою тестування [53].

**Переваги** тестування полягають у можливості оцінки сучасного стану кандидата з врахуванням особливостей організації і майбутньої посади.

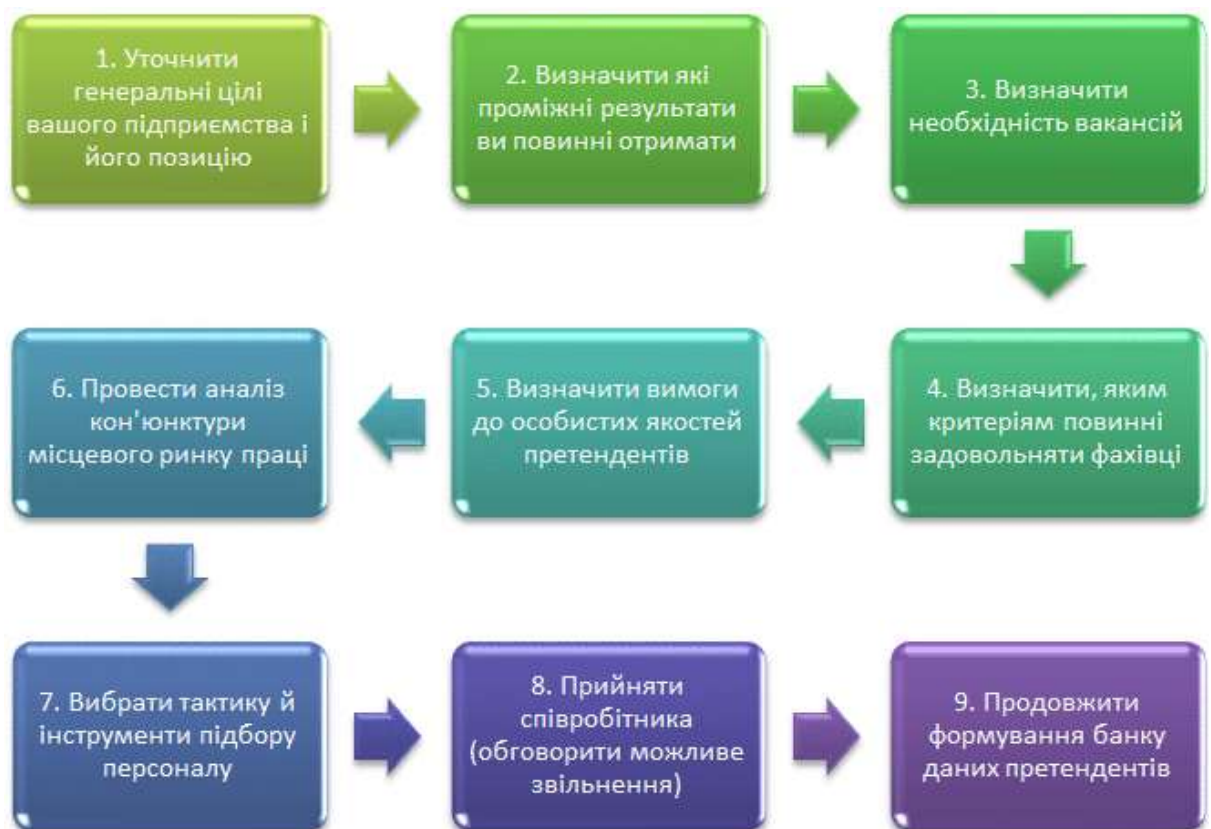
**Недоліки:** високі витрати, необхідність консультації, обмеженість тестів. Кожна організація сама приймає рішення про застосування цього методу з врахуванням фінансового стану, пріоритетів розвитку.

**Метод вибірових випробувань** — демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, практика та застосування інтелектуальних тестів, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

**Метод моделювання** — різні форми імітації конкретних ситуацій, розіграш ролей.

**Експертиза почерку**—це різновид тестування, що ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відображає її особисті якості, втому числі і можливості виконувати певні виробничі функції. Цей метод використовується при початковому відборі і не має вирішального значення.

**Стадія первинного добору**, незалежно від методу, формує обмежений список кандидатів, які найбільше відповідають потребам організації. Всім іншим повідомляють, що їх кандидатури не будуть розглядатись на дану посаду.



**Рис. 1.2. Процес добору персоналу організації**

На наступному етапі відділ управління персоналом проводить індивідуальну співбесіду з відібраними кандидатами. Найбільш поширеним методом є **співбесіда з кандидатом**, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування використання працівника.

Співбесіда — це одержання інформації за допомогою словесної комунікації. Процедура співбесіди починається з організації її проведення. Правил підготовки співбесіди повинні дотримуватись обидві сторони. Співбесіда, як метод добору, допомагає значною мірою оцінити такі якості претендента як компетентність, самоорганізованість, потенційну користь для підприємства.

Претенденту потрібно надати можливість заздалегідь одержати необхідну інформацію, яку він має вивчити й оцінити свої можливості зайняти дану посаду і бути більш упевненим при співбесіді.

У розвинутих країнах поширені письмові рекомендації кандидата від людей, які його знають, — викладачів навчальних закладів, безпосередніх керівників на попередніх місцях роботи та ін.

Є кілька видів співбесід. Найбільш поширена співбесіда віч-на-віч. На практиці нерідко використовуються й інші види співбесід, коли один співробітник організації зустрічається відразу з кількома кандидатами або коли кілька співробітників проводять зустріч з одним кандидатом. У першому випадку працівникові, який проводить бесіду, надається можливість одночасно оцінити відразу кількох кандидатів в екстремальній для них (конкурентній) ситуації. Таку співбесіду проводити дуже складно. Співбесіда, яку проводять кілька співробітників організації, підвищує об'єктивність оцінки кандидата і якість самої співбесіди. Разом із тим такий вид співбесіди дуже складний для кандидата.

Співбесіди поділяються на:

- біографічні;
- ситуаційні;
- критеріальні [50].

Біографічна співбесіда базується на анкетних даних кандидата і зводиться до питань, що стосуються колишньої роботи та навчання кандидата. Недоліком такої співбесіди є те, що вона не дає можливості правильно оцінити справжній стан кандидата.

Ситуаційна співбесіда полягає в обігруванні моделі розв'язання конкретної ситуації. При цьому кандидат має викласти своє бачення розв'язання проблеми. Звичайно ситуація пов'язується з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Така співбесіда дає можливість оцінити практичні навички кандидата.

На критеріальній співбесіді кандидатів задаються запитання, пов'язані з ситуацією в майбутній професійній діяльності. Причому його відповіді порівнюються з виробленими раніше критеріями. Основні переваги такої співбесіди — можливість оцінити дії кандидата у змодельованій професійній діяльності, а також, керуючись виробленими критеріями, систематизувати їх у порядку одержання результатів. Недоліки такої співбесіди — обмеженість оцінюваних характеристик кандидата.

Тому для підвищення якості результату співбесіда має включати елементи кількох її типів.

Необхідно також враховувати, що бесіда — це метод одержання психологічної інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. Вона є одним з основних методів вивчення працівника при наймі на роботу. Правильне проведення бесіди в поєднанні з іншими методами забезпечує високий ступінь ефективності прогнозування використання працівника на тих чи інших посадах.

Необхідність поєднання бесіди з іншими психологічними методами добору кадрів зумовлюється тим, що при бесіді можливі такі помилки:

— "проекція" — оцінюваному приписуються почуття й думки того, хто оцінює;

— "відлуння" — перенесення успіху працівника, котрий наймається, у певній галузі на іншу сферу діяльності, успіху в якій він не досягає;

— "атрибуція" — підсвідоме приписування співбесідникові здібностей і рис, які керівник підмітив в іншій людині, котра нагадує йому співбесідника;

— "віра в перший погляд" — у те, що перше враження найправильніше. Разом із тим, дослідження показують, що воно часто буває помилковим, оскільки

ґрунтується на підсвідомому очікуванні керівника, а не на моментальному проникненні в характер людини, з якою він веде бесіду.

Сама співбесіда складається з кількох етапів: попередня підготовка; створення "атмосфери довіри"; основна частина; завершення; оцінка.

Попередня підготовка має дуже важливе значення для успішного проведення співбесіди.

Працівник, який проводить бесіду, має ретельно вивчити анкетні дані кандидата, що дасть можливість заздалегідь підготувати запитання й уточнити критерії оцінювання.

При підготовці до співбесіди необхідно чітко сформулювати основні запитання, пов'язані із завданнями, які стоять перед організацією. Перелік запитань не має бути довгим, тому що деякі відповіді кандидата можуть потягти за собою ще низку непередбачених запитань.

Працівник, який проводить співбесіду, має подумати про те, в яких умовах вона буде відбуватися (в приміщенні відділу управління персоналом, у керівника і т. ін.). Вибираючи приміщення, необхідно подбати, щоб воно забезпечувало:

— конфіденційність бесіди. Це дуже важлива умова для того, щоб людина могла говорити вільно й відверто (наприклад, коли обговорюється причина звільнення з попередньої роботи тощо);

— відключення всіх відволікаючих факторів (телефонні дзвінки, поява відвідувачів і співробітників та ін.);

— найбільш сприятливу для співбесідника обстановку (привабливий інтер'єр кабінету, зручне місце тощо).

Звичайно у проведенні співбесіди використовуються такі типи запитань [49].

#### 1. Інформаційні.

Ці запитання використовуються для з'ясування рівня знань співбесідника. Вони сприяють створенню невимушеної обстановки.

#### 2. Відкриті.

Застосовуються для з'ясування думок співбесідника, його здібностей до викладу їх і т. ін.

### 3. Закриті.

Як правило, на такі запитання даються короткі відповіді "так" або "ні". Недоліком їх є те, що співбесідник у відповідях зазвичай не дає додаткової інформації.

### 4. Зондуючі.

Ці запитання зазвичай тісно пов'язані з попередніми. Вони є ефективним способом одержання повних відповідей і допомагають контролювати спрямованість бесіди.

### 5. Навідні.

Мається на увазі одержання від людини певної відповіді. правило, використовуються в двох випадках: для того, щоб зрозуміти співбесідникові, чого від нього очікують, а також :

перевірити його можливості протистояти тиску працівника, я проводить бесіду.

### 6. Дзеркальні.

Застосовуються для повернення до попередньої відповіді, уточнюють її, а також для перевірки постійності у відповідях співбесідника.

**Наступний етап контакту з кандидатом** — визначення особливостей його психіки і, в кінцевому підсумку, типу темпераменту. За темпераментом люди поділяються на чотири типи: сангвініки; холерики; флегматики; меланхоліки.

**Сангвінік** — емоційний, відзначається високою працездатністю, однак захоплення його нестійкі, увага нестабільна. Він досить швидко орієнтується в незнайомій обстановці, ініціативний, за короткий час входить у колектив, добре адаптується, порівняно легко переживає невдачі. Разом із тим він схильний

ковзати по поверхні, уникати труднощів, поспішати з прийняттям рішень. Його необхідно залучати до активної діяльності, як виробничої, так і громадської, ставити перед ним усе нові завдання, звертаючи при цьому увагу на контроль за якістю роботи.

Рухові навички в процесі виробництва формуються досить швидко, хоча спочатку спостерігається хаотична діяльність. Сформовані навички характеризуються міцністю і стійкістю до перешкод.

**Холерик** — характеризується швидкістю дій і рішень, швидкою зміною настрою, емоційною гарячковитістю, підвищеною дразливістю. У взаємовідносинах нерідко занадто різкий, прямолінійний в оцінках. Часто нетовариський, не вміє себе стримувати. Однак проявляє ініціативу, має вплив на оточуючих, швидко переходить від однієї справи до іншої. Любить бути в центрі уваги.

Виробничі рухи різкі, напружені, поривисті, не завжди, особливо на перших порах, узгоджені. Рухові навички формуються важче, ніж у сангвініків. Сторонні перешкоди істотно впливають на їхню діяльність, іноді цілком розладнуючи її.

**Флегматик** — спокійний навіть у найскладніших ситуаціях, незворушний, стійкий у прагненнях і настроях. Дотримується виробленого розпорядку, прагне до системи, не поспішає, ґрунтовний. Разом із тим він інертний, повільно переключається з однієї роботи на іншу. Рухи уповільнені, проте висококоординовані. Завдяки їхній точності й узгодженості, а в багатьох випадках і вияву великої наполегливості, він значною мірою компенсує свою інертність, досягає високої продуктивності праці.

**Меланхолік** — швидко стомлюється, не впевнений у собі, тривожний. Але це людина, яка тонко відчуває, обережна й обачна. Характеризується, як правило, замкнутістю, відлюдкуватістю, уповільненою реакцією. Схильний до сильних переживань із незначного приводу, соромливий. В умовах інтенсивних виробничих процесів його працездатність знижується. Для нього характерні скуті, невпевнені й хаотичні рухи. Виробничі навички виробляються важко і легко

гальмуються. Після вправ вони можуть досягти задовільного рівня, проте тільки в звичній обстановці. Тому робота на деяких посадах їм протипоказана [46].

Процес добору кадрів — надзвичайно складна і відповідальна ділянка роботи служб персоналу. Створена в результаті цього процесу може бути створена широка база даних про потенційних кандидатів, яка дає можливість організації відібрати серед них найпридатніших осіб для укладання з ними трудових угод.

Практичні дослідження в напрямі удосконалення підбору та методів відбору кадрів на українських підприємствах ведуться передовими вітчизняними 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 натепер не існує універсальної системи підбору і найму персоналу, яку можна було б застосувати для будь-якого підприємства чи організації, тому сучасні дослідження в цій галузі спрямовані на пошуки універсальних методів підбору кадрів.

Пошук і залучення висококваліфікованих, талановитих працівників, фахівців, керівників і спеціалістів є одним з пріоритетних завдань для багатьох організацій, але не всі вони достатньо обізнані з сучасними технологіями підбору персоналу, діють інтуїтивно, що в підсумку не завжди призводить до позитивних наслідків. Тому повне використання всіх переваг сучасних технологій рекрутингу в контексті існуючих вимог до кадрового забезпечення підприємства набуває особливого значення [16].

Підсумовуючи вищесказане, підбір персоналу — це цілеспрямована спроба залучити в організацію кандидатів, які мають якості та навички, необхідні для поточних і довгострокових потреб організації [18].

Тобто, підбір персоналу – це пошук, тестування та прийом на роботу людей, які можуть і хочуть працювати, володіють необхідними для роботодавця компетенціями та знаннями та поділяють цінності організації [12].

## Висновки до розділу 1

Обсяг поняття «добір персоналу» різниться в залежності від компонентів, що входять до його складу. В своєму найширшому обсязі воно охоплює усю систему заходів пов'язаних із пошуком та працевлаштуванням нових співробітників. Сюди включають і аналіз ринку праці, і власне пошук майбутніх працівників, визначення їх професійної кваліфікації та здібностей, прогноз професійної успішності, адаптацію на нових посадах та інше.

Аналіз дає підстави зробити висновок, що поняття «добір кадрів» охоплює кілька базових компонентів. Це, зокрема, тези, що стосуються мети і завдань процесу (заповнення вакантних робочих місць, відповідність організаційним вимогам, придатність для виконання посадових обов'язків); його основних складових (пошук персоналу, професійна діагностика, адаптація); комплексу необхідних заходів (створення кадрових агенцій, розбудова державної служби зайнятості); опису методів і процедур (аналіз резюме, інтерв'ю); вимог до кваліфікації, особистісних характеристик, стану здоров'я та інших характеристик кандидатів, на базі яких, власне, і здійснюється добір

Пошук нових кадрів повинен мати характер ретельно спланованої компанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливого числа кваліфікованих і зацікавлених претендентів. При доборі управлінських кадрів слід враховувати вироблені практикою менеджменту підходи щодо визначення вимог до кандидатів.

Успішна діяльність підприємства багато в чому визначається правильним доббором управлінських кадрів. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, помилковими діями може дезорієнтувати колектив підприємства, що призводить до фінансових витрат, виникнення конфліктів тощо. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити, що також пов'язане з фінансовими витратами. Тому відповідальність за добір управлінських кадрів покладається на керівника підприємства.

Технологія добору працівників включає низку наступних дій і етапів: співбесіду з працівником служби управління персоналом; подання інформації про кандидата на посаду; співбесіду з керівником; випробувальний термін; рішення про найм.

Процес добору кадрів — надзвичайно складна і відповідальна ділянка роботи служб персоналу. Створена в результаті цього процесу може бути створена широка база даних про потенційних кандидатів, яка дає можливість організації відібрати серед них найпридатніших осіб для укладання з ними трудових угод.

Якість проведення підбору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Тому забезпечення необхідного рівня якості підбору персоналу стає пріоритетним завданням економіки підприємства, комплексне вирішення якого потребує одночасного застосування системного та процесного підходів. Ґрунтуючись на засадах системного підходу підбір персоналу доцільно розглядати як відкриту систему, яка складається з певних взаємопов'язаних елементів. З навколишнього середовища до цієї системи надходять необхідні за обсягом та структурою ресурси (трудові, інформаційні), які в межах системи перетворюються та трансформуються на виході у персонал.

Керівництво підприємств проводить підбір, коли виникає або усвідомлюється потреба в працівниках певної професії та кваліфікації. Потреба є результатом кадрового планування (нового укомплектування) або наявності інтенсивної плинності кадрів. Головне завдання менеджера з персоналу - забезпечити доступ людей з потрібною кваліфікацією в потрібний час на потрібному робочому місці. Підбір нового персоналу на підприємстві в кінцевому підсумку зводиться до певного алгоритму дій, а від якості відібраних кандидатів на вакантні посади залежить запланований результат роботи підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №3» ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності комунального некомерційного підприємства «Київська міська клінічна лікарня № 3»

КНП «Київська міська клінічна лікарня №3» (далі КНП «КМКЛ №3») виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної міської державної адміністрації) є багатопрофільною клінічною лікарнею та надає вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу дорослому населенню в умовах цілодобового стаціонару в плановому та ургентному порядку.

КНП «КМКЛ №3» створено відповідно до рішення Київської міської ради від 24.10.2019р №6/7579 «Про реорганізацію закладів охорони здоров'я, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва».

КНП «КМКЛ №3» діє згідно Статуту КНП «КМКЛ №3», який затверджений розпорядженням Київської міської державної адміністрації від 31.01.2020 № 207 «Про затвердження статутів клінічних закладів охорони здоров'я міста Києва».

КНП «КМКЛ №3» є лікувально-профілактичним закладом охорони здоров'я, некомерційним підприємством, заснованим на комунальній власності територіальної громади міста Києва, підпорядкованим Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі - Департамент охорони здоров'я).

Надання планової та ургентної медичної допомоги здійснюється у відповідності із наказом Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), який видається щороку.

Офіційне визнання статусу КНП «КМКЛ №3» за наявності в ньому умов для надання медичної допомоги, визначається під час державної акредитації лікарні.

Впровадження господарської діяльності з медичної практики в КНП «КМКЛ №3» підтверджується наявністю ліцензії.

Штати КНП «КМКЛ №3» визначаються і затверджуються директором підприємства.

КНП «КМКЛ №3» оснащується медичним обладнанням і апаратурою згідно затвердженого Табелю оснащення, господарським інвентарем та іншим майном.

КНП «КМКЛ №3» при наданні лікування хворим знаходиться у взаємодії з закладами охорони здоров'я первинного та третинного (високоспеціалізованого) рівнів.

**Директор Іващенко Петро Борисович лікар вищої кваліфікаційної категорії.**

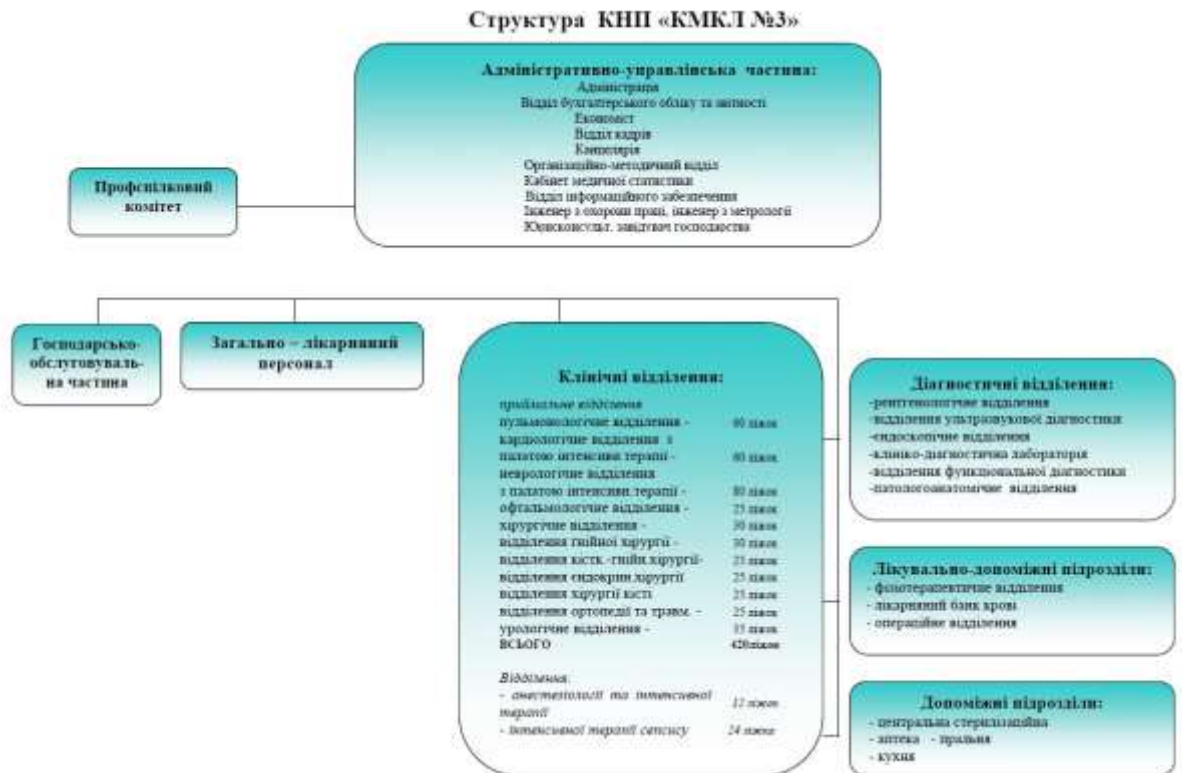
Метою діяльності КНП «КМКЛ №3» є забезпечення потреб населення в наданні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги. Головним завданням є підвищення доступності та якості медичної допомоги при ефективнішому і раціональнішому використанні ресурсів для досягнення найкращих результатів.

#### **Основні завдання**

Забезпечення потреб населення у якісному, кваліфікованому та доступному медичному обслуговуванні.

Цілодобове надання кваліфікованої спеціалізованої стаціонарної та консультативної медичної допомоги населенню території обслуговування відповідно до вторинного рівня, встановленої структури, профільності та потужності.

Удосконалення організаційних форм та методів медичного обслуговування населення і догляду за хворими з метою підвищення якості та ефективності надання медичної допомоги.



**Рис. 2.1. Структура КНП**

### **Ліжковий фонд**

В КНП «КМКЛ №3» розгорнуто 485 ліжок хірургічного та терапевтичного профілю

### **Адміністрація лікарні**

Директор: *Іващенко Петро Борисович*

Заступник директора з медичної частини: *Федосюк Роман Миколайович*

Заступник директора з медсестринства: *Максимчук Алла Михайлівна*

Заступник директора з організаційно-методичної частини: *Костюченко Анатолій Миколайович*

### **Структура КНП «КМКЛ №3»**

#### **1. Адміністративно-управлінська частина:**

- Адміністрація
- Відділ бухгалтерського обліку та звітності
- Економічний відділ
- Відділ кадрів
- Канцелярія

- Організаційно-методичний відділ
- Кабінет медичної статистики
- Відділ інформаційного забезпечення
- Інженер з охорони праці, інженер з метрології
- Юрист консульт
- Завідувач господарства

**2. Профспілковий комітет**

**3. Господарсько-обслуговувальна частина**

**4. Загально-лікарняний персонал**

**5. Клінічні відділення:**

***А) Хірургічний профіль:***

- відділення загальної хірургії
- відділення гнійної хірургії
- відділення мікрохірургії кисті
- відділення ендокринної хірургії
- відділення ортопедії та травматології
- відділення урології
- відділення офтальмології

***Б) Терапевтичний профіль:***

- відділення терапії
- відділення кардіології
- відділення неврології
- відділення анестезіології та інтенсивної терапії

**6. Діагностичні відділення:**

- Відділення ендоскопії
- Відділення рентгенології
- Відділення ультразвукової діагностики
- Клініко-діагностична лабораторія
- Відділення функціональної дагностики
- Відділення патанатомії.

## **7. Лікарняно-допоміжні відділення:**

- Операційне відділення
- Фізіотерапевтичне відділення
- Центральна стерилізаційна
- Аптека
- Пральня
- Кухня

У відділенні працює 59 співробітники, в т.ч. 1 завідувачка відділенням, лікарів - кардіологів 13, лікарів – ревматологів – 2, медичних сестер - 22.

Кардіологічне відділення з палатою інтенсивної терапії цілодобово щодня чергує по швидкій допомозі. Приймає хворих з гострим інфарктом міокарда та його ускладненнями, нестабільною стенокардією, порушенням ритму та провідності, серцевою недостатністю та ревматологічними захворюваннями, що потребують стаціонарного лікування.

### **Досягнення відділення:**

Співробітники відділення приймають участь у міжнародних конференціях, друкують статті у фахових та міжнародних виданнях, тісно співпрацюють з клініками такого ж напрямку, з метою обміну досвідом.

Завідувач відділенням Михайлевська Т.В. отримала патент на корисну модель „Спосіб прогнозування ризику виникнення порушення серцевого ритму при ішемічній хворобі серця”.

### **Рис.2.3. Проведення діагностичної процедури: ЕХО кардіоскопії**

#### **Основні напрямки в роботі:**

Кардіологічне відділення з палатою інтенсивної терапії тісно співпрацює з усіма допоміжними діагностичними відділеннями лікарні, консультації тяжких хворих у відділенні проводять професори та доценти кафедри внутрішньої медицини №3 НМУ ім. академіка О. Богомольця.

## **Неврологічне відділення з палатою інтенсивної терапії**

У відділенні працює 26 співробітників, в т.ч. лікарів - 11, медичних сестер - 15. Атестовано: лікарів - 96%, медичних сестер - 78%.

У відділенні проходять лікування пацієнти з приводу наступних основних захворювань: судинна патологія головного мозку, захворювання периферичної нервової системи, функціональні захворювання нервової системи, травми нервової системи, розсіяний склероз, також відновне лікування після перенесених хвороб центральної та периферичної нервової системи.

Основні напрямки в роботі:

Відділення надає спеціалізовану неврологічну допомогу хворим Лівобережжя міста Києва, поступаючих в плановому порядку, та по швидкій допомозі, а також ургентну допомогу жителям міста Києва згідно графіка чергувань по місту в вівторок, четвер та суботу – цілодобово.

З лютого 2000 року в відділенні відкрита палата інтенсивної терапії на 6 ліжок (згідно наказу № 52 ГУОЗ 1999 р.) з цілодобовим лікарським та сестринським контролем. Це підвищило рівень допомоги важко хворим, які поступають в відділення і потребують інтенсивної терапії, постійного медичного нагляду та ретельного догляду.

З 1 січня 2002 року в відділенні неврології було перепрофільовано 20 ліжок під ліжка реабілітації (згідно наказу № 16 від 24 XII 2001 р. по КМКЛ № 3). Підґрунтям для такої реорганізації було зростання кількості інсультів та їх наслідків а також недостатність та перенавантаження реабілітаційних ліжок по місту. Основою для перепрофільювання ліжок стали ліжка, котрі займав відділ медичної кібернетики, так як до 2002 року методики, які використовувались в лікуванні на ліжках з застосуванням апарату “Міотон”, переважно носили реабілітаційний характер.

Неврологічне відділення знаходиться на 7-му поверсі семи-поверхового корпусу централізованого типу. Відділення спроектоване по коридорному типу із двосторонньою забудовою. В відділенні 19 палат, з них - 4- реабілітаційні.

По функціональному призначенню відділення розділене на 2 пости:

I-й пост – 9 палат, розрахований для лікування планових хворих та реабілітації. II-пост – 10 палат, розрахований на ургентних хворих (з них 6 палат для хворих з гострою неврологічною патологією, переважно інсульти), та палата інтенсивної терапії на 6 ліжок, обладнана мультифункціональними ліжками, системами цілодобового контролю життєвоважливих функцій, забезпечена киснем та медичним.

Для забезпечення лікувально-діагностичного процесу в відділенні функціонує: 2 маніпуляційні; кабінет ЛФК; кабінет масажу; кабінет для прийому лікувальних сеансів апаратом «Міотон»; ординаторська; їдальня та допоміжні приміщення.

Останніми роками вдосконалюючи допомогу хворим з інсультом, в відділенні була впроваджена технологія ТРОМБОЛІЗИСА при ішемічному інсульті. Це єдиний, доказано ефективний метод лікування ішемічного інсульту, в межах терапевтичного вікна (до 4.5 годин після початку інсульту). Вона проводиться на базі сучасних методів діагностики; МРТ 1.5 тесла, та СКТ 64 зрізи, а також з використанням доплерографічного обстеження судин голови та шиї. Це обладнання наявне в лікарні, на якому проводяться безоплатні обстеження хворим з інсультами, які поступають в лікарню по швидкій допомозі, або по самозверненню з електронним направленням, Така технологія надання допомоги хворим на мозковий інсульт, впроваджена так як лікарня заключила договір з НСЗУ і являється законтракованим надавачем послуг при цій патології.

Завдяки відпрацьованій тісній співпраці з судинними нейрохірургами КНП КМКЛ №1, та лікарні швидкої мед.допомоги, при наявності показів хворим з інсультом проводяться ургентно, чи планово закриті чи відкриті втручання на мозкових судинах чи мозку. Відділення має позитивний досвід, так званої бриджінг терапії хворих на ішемічний інсульт. Вона заключається в етапному проведенні ТРОМБОЛІЗИСУ при початкових явищах оклюзії великої мозкової артерії ( який був проведений на базі нашого відділення), та проведення, в

подальшому, оперативного видалення тромбу з оклюдованої артерії (на базі відділення судинної нейрохірургії КНП КМКЛ № 1). В результаті такого етапне лікування, в наших випадках, було досягнуто повне відновлення втрачених від інсульту функцій.

Велика увага приділяється реабілітації хворим з інсультом, пошкодженням периферичної нервової системи, після оперативних втручань. Для цього залучаються фізичний терапевт, методист з фізичної реабілітації, масажист, логопед, психолог та лікар невролог. Використовується апаратна реабілітація в залі ЛФК, дзеркалотерапія, вертикалі затори, міостимуляція на апараті «міотон» та «тренар». При потребі додається фізіотерапевтичне лікування.

Досягнення відділення:

В структуру відділення входить три підрозділи :

- неврологічні ліжка - 60 для надання планової та ургентної допомоги хворим з патологією центральної та периферичної нервової системи палата інтенсивної терапії на 6 ліжок для проведення інтенсивної терапії, та забезпечення цілодобового лікарсько - сестринського контролю для хворих з гострою тяжкою неврологічною патологією

- реабілітаційні ліжка - 20 – для проведення відновлюючих програм хворим з різноманітною неврологічною патологією, переважно судинною, які потребують відновлення втрачених функцій.

Така структура відділення дозволяє забезпечити в медичній допомозі, яка надається: швидкість, своєчасність, повноту, різносторонність, етапність, доступність.

### **Пульмонологічне відділення**

У відділенні працює 26 співробітників, в т.ч. лікарів – 6, медичних сестер - 8. Атестовано: лікарів – 100%, медичних сестер – 46,17 %. У відділенні проходять лікування пацієнти з приводу захворювань органів дихання:

- пневмонія

- бронхіальна астма
- хронічний бронхіт
- бронхоектатична хвороба
- ексудативний плеврит
- гострий бронхіт
- хронічне обструктивне захворювання легень.

Основні напрямки роботи: в роботі використовуються сучасні національні протоколи лікування, впроваджуються в лікувальний процес розробки нових методик лікування в співпраці з кафедрою внутрішніх хвороб №3 НМУ ім. О.О. Богомольця.

Досягнення відділення: основні показники роботи відділення, в тому числі фактична робота ліжка, обіг ліжка, летальність тощо на рівні середньоміських.

#### **Відділення анестезіології з ліжками для інтенсивної терапії**

- У відділенні працює 54 співробітники, у т. ч. лікарів – 16, медичних сестер – 38. Атестовано: лікарів – 100%, медичних сестер – 100%.

Основні напрямки роботи:

- анестезіологічна допомога при планових і ургентних оперативних втручаннях, болісних маніпуляціях, перев'язках та діагностичних процедурах пацієнтам загально-хірургічного, гнійно-хірургічного, урологічного, ортопедо-травматологічного, ендокринного та офтальмологічного профілів;

- всі різновиди загальної анестезії (інгалаційна анестезія севофлураном, тотальна внутрішньовенна анестезія), нейроаксіальні блокади (спинномозкова анестезія, епідуральна анестезія), регіонарні блокади верхньої кінцівки (інтерскаленна блокада, аксиллярна блокада) при відповідних оперативних втручаннях;

- інтенсивна терапія (реанімаційна допомога) найтяжчим контингентам пацієнтів будь-якого хірургічного та терапевтичного профілів;

- консультативна допомога та невідкладна медична допомога, у тому числі реанімаційні заходи, в інших підрозділах В палатах інтенсивної терапії

відділення проходять лікування пацієнти з приводу наступних основних захворювань та патологічних станів:

- гострі розлади дихання (гостра та хронічна дихальна недостатність, гострі порушення прохідності верхніх і нижніх дихальних шляхів, пневмоторакс, гідроторакс, бактеріальні та вірусні пневмонії з прогресуючою дихальною недостатністю, хронічні обструктивні захворювання легень у фазі загострення та декомпенсації, астматичний статус та ін.);

- гострі розлади кровообігу (гостра серцево-судинна недостатність, гострі порушення ритму серця, тромбози магістральних судин, тромбоемболія легеневої артерії, шоки будь-якої етіології та ін.);

- хвороби шлунково-кишкового тракту (гострий панкреатит, гостра кишкова непрохідність, тромбози судин кишечника, шлунково-кишкові кровотечі, стеноз виходу зі шлунка з порушенням пасажу їжі, гостра печінкова недостатність будь-якої етіології та ін.);

- порушення функції нирок (гостре пошкодження нирок та гостра ниркова недостатність будь-якої етіології, у тому числі з потребою у гемодіалізі);

- порушення функції центральної нервової системи (коми будь-якої етіології, епілептичний статус та судомний синдром, гострий енцефаліт та менінгоенцефаліт, ботулізм, правець, висхідний полірадикулоневрит, інсульт, інтоксикаційний делірій та ін.);

- хірургічна патологія (перед- та післяопераційний період у пацієнтів, які потребують корекції фізіологічних функцій, проведення повного або часткового парентерального харчування, післяопераційного знеболювання);

- за спеціальними показаннями (потреба у проведенні гемодіалізу та плазмаферезу, екзогенна інтоксикація будь-якої етіології, електротравма, утоплення, странгуляційна асфіксія);

- гострі розлади терморегуляції (гіпертермія будь-якого походження, тепловий удар, загальне переохолодження організму);

- сепсис, септичний шок;

- гостра ендокринна патологія, що супроводжується розладами життєво важливих функцій та метаболізму (діабетичні коми, тиреотоксичний криз, гіперкальціємічний криз при гіперпаратиреозі та ін.).

Досягнення відділення:

- відділення є клінічною базою кафедри анестезіології та інтенсивної терапії НМАПО ім. П. Л. Шупика;

- лікарями відділення підготовлено та захищено 2 кандидатські та 1 докторську дисертацію;

- співробітниками відділення проводиться наукові дослідження проблеми безпеки медичної допомоги, мультимодального знеболювання після ортопедо-травматологічних операцій, опублікована серія методичних рекомендацій і наукових статей з питань безпеки пацієнтів в анестезіології та палатах інтенсивної терапії, методик анестезії, лікування післяопераційного болю;

- у відділенні широко впроваджуються сучасні міжнародні протоколи лікування:

- у відділенні впроваджені чек-листи та протоколи Європейського Товариства Анестезіологів з менеджменту найбільш розповсюджених невідкладних станів в анестезіології;

- у відділенні розгорнута експрес-лабораторія, що функціонує 24 години на добу та забезпечує можливість цілодобового лабораторного моніторингу пацієнтів;

- щороку співробітниками відділення проводиться понад 3000 загальних та регіонарних анестезій у 10 відділеннях хірургічного профілю, надається реанімаційна допомога понад 800 критично хворим пацієнтам.

## **2.2 Аналіз використання технологій добору персоналу в комунальному некомерційному підприємстві «Київська міська лікарня №3»**

Необхідність якісного добору персоналу сьогодні абсолютно очевидна. Один неправильно відібраний працівник може негативно вплинути на діяльність закладу з охорони здоров'я, тому більшість фахівців з добору персоналу знижують ймовірність помилитись за допомогою добре побудованої організації та перевірених методів та технологій. Данна проблема є актуальною, оскільки більшість організацій України досі не визнають добір персоналу, як щось значуще.

Тому, в комунальному некомерційному підприємстві «Київська міська лікарня №3» чітко усвідомлюють цю проблему. Це стосується питань добору, навчання та розвитку персоналу, формування та організації роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників, професійного та кар'єрного зростання, мотивації працівників.

У сучасному розумінні добір кадрів означає пошук, відбір кандидатів, визначення їх професійних і психологічних якостей для встановлення придатності виконання певних посадових обов'язків.

Добір персоналу як технологія роботи служби персоналу передбачає задоволення потреби закладу охорони здоров'я у персоналі – одне з пріоритетних завдань діяльності служб управління людськими ресурсами. Якість проведення добору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Професійний добір персоналу – це система заходів, що передбачаються організацією для залучення працівників, які володіють необхідними професійними навичками та особистісними, моральними якостями і здатних виконувати всі посадові обов'язки, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.

Добір персоналу є комплексним процесом:

1. планування потреби в персоналі: аналіз та формування вимог до складу, структури та якісних характеристик персоналу;
2. визначення вимог до претендентів на вакантну посаду (формування карти компетенцій);
3. організація пошуку кандидатів на вакантну посаду (визначення критеріїв вибору та визначення методів пошуку кандидатів, їх залучення);
4. комплексна оцінка кандидата (аналіз резюме та анкетних даних, підготовка та проведення відбіркової співбесіди, інтерв'ю, тестування) і перевірка інформації про кандидата;
5. організація відбору оптимального кандидата із сукупності претендентів, вибір кандидата;
6. пропозиція роботи;
7. затвердження на посаді.

Суб'єкти професійного добору персоналу вирізняються залежно від:

- специфіки та розмірів підприємства;
- наявності служби персоналу;
- категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їх місця в організаційній структурі;
- терміновості заповнення вакансії;
- наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади та ін.

У структурних підрозділах комунального некомерційного підприємства «Київська міська лікарня №3» питання добору працівників на вакантні посади вирішує керівник. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом залишає за собою перший керівник.

Обов'язки з професійного добору керівників підрозділів надається з директору лікарні та службі управління персоналом. Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання з професійного добору:

- організаційне і документаційне забезпечення;
- розроблення загальних правил, методів і процедур;

- розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо;
- пошук кандидатів на вакантну посаду;
- збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;
- організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;
- організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів;
- аналіз ефективності використання різних джерел і процедур добору персоналу та ін.

Функції керівників структурних підрозділів:

- розроблення професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду: вимог до знань, навиків, особистісних якостей;
- складання заявок на добір кандидатів на вакантні посади для служби персоналу;
- вивчення і аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду, наданої фахівцями з управління персоналом;
- проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
- остаточний вибір кандидата на посаду.

Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник лікарні.

Для підвищення ефективності добору персоналу (особливо коли зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик), заклад охорони здоров'я може:

- залучити психолога до процедури оцінювання кандидатів;
- звернутися до послуг центру оцінювання (Assessment Center);

– окремі функції або весь процес добору кандидатів на певні вакантні посади делегувати кадровій чи рекрутинговій агенції на повний чи частковий аутсорсинг.

Схематично процедура підбору складається з такої послідовності дій:

- 1) пошук потенційних кандидатів;
- 2) залучення потенційних кандидатів;
- 3) первісне знайомство з кандидатами, попередня співбесіда;
- 4) збір інформації про кандидатів (наприклад, заповнення заяви та анкет з особистими даними);
- 5) обробка отриманої інформації про кандидатів;
- 6) співбесіда зі співробітником відділу кадрів і тестування, тобто, оцінка якостей та характеристик кандидатів (створення їх «портретів»);
- 7) співставлення фактичних якостей кандидатів з вимогами вакантної посади;
- 8) перевірка рекомендацій та послужного списку;
- 9) порівнювання кандидатів на посаду та вибір єдиного, такого, який найбільше відповідає вимогам вакантної посади;
- 10) закриття вакансії.

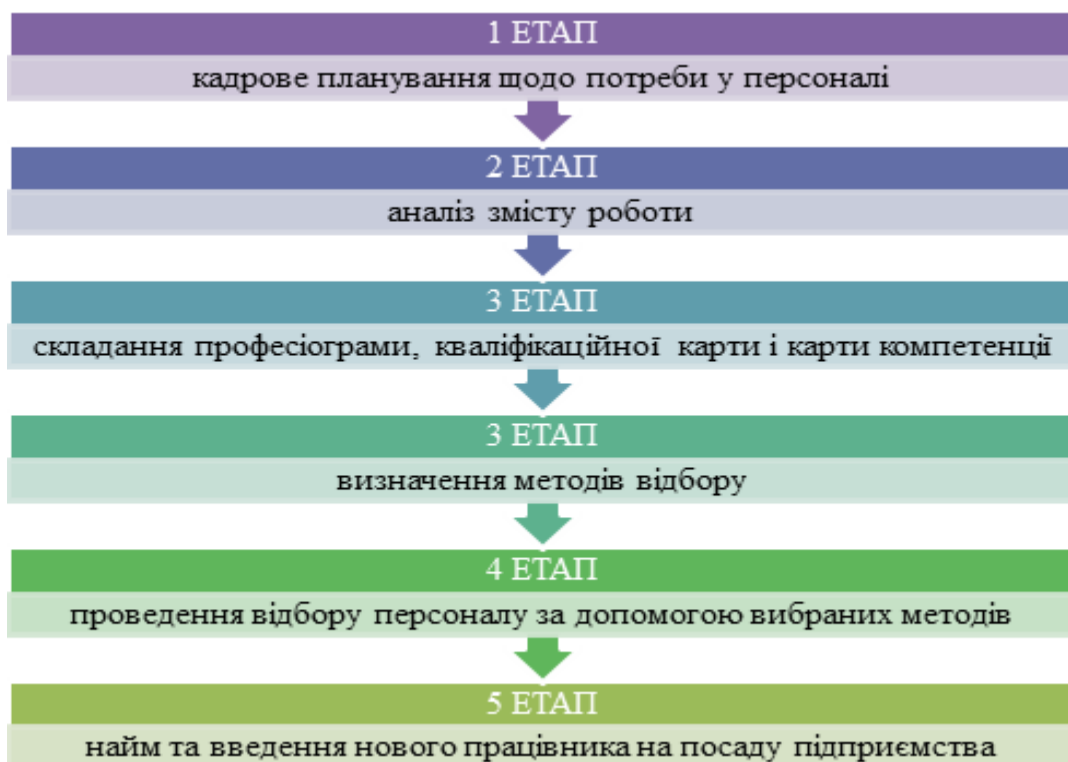
В процесі добору персоналу вирішуються наступні основні питання:

1. Скільки додаткових працівників буде потрібно організації?
2. Де організація планує шукати необхідних працівників?
3. Які спеціальні кваліфікації і досвід дійсно необхідні?
4. Яким чином організація планує поширювати інформацію про вакансії?
5. Як планується оцінювати ефективність роботи з підбору персоналу?

Повноцінне комплектування персоналу закладу з охорони здоров'я необхідно здійснюється на основі таких принципів та врахування особливостей щодо застосування джерел, засобів, методів відбору, а також цілей, потреб та фінансового становища.

Мета системи добору персоналу – формування персоналу, відповідного вимогам діяльності та стратегії розвитку закладу з охорони здоров'я. Суб'єктами

даної системи є керівника з персоналу, головне завдання яких забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці.



### **2.1. Етапи добору персоналу закладу охорони здоров'я**

Критерії, методи та джерела підбору можуть бути різноманітними в залежності від галузевих особливостей діяльності підприємства, посади чи місця роботи. Етапи процесу добору:

I етап. Планування потреби в персоналі.

II етап. Визначення вимог до кандидатів.

III етап. Визначення методів (активні, пасивні) та джерел (внутрішні, зовнішні) підбору.

IV етап. Оцінка кожного окремого кандидата.

V етап. Вибір кращого кандидата з сукупності.

VI етап. Затвердження вибраного кандидата на посаді.

Прийом на роботу починається з детального визначення потреб організації та формування основних вимог до кандидата.

Керівник, який проводить відбір персоналу, розробляє критерії оцінки ділових та особистісних якостей кандидатів у залежності від посади чи місця роботи.

До основних загальних критеріїв відносять такі як кваліфікацію, досвід роботи, вік та стан здоров'я. Далі керівник визначає методи пошуку кандидатів. У сучасній теорії та практиці управління персоналом виділяють активні та пасивні методи набору персоналу. Вибір тих чи інших методів зумовлений співвідношенням попиту на робочу силу та пропозиції на ринку праці – активні методи застосовують у разі перевищення попиту на робочу силу над її пропозицією; пасивні – перевищення пропозиції на ринку праці над попитом на робочу силу.

Таким чином рішення щодо застосування активних чи пасивних методів приймається за результатами аналізу кон'юнктури на ринку праці.

Існує два основні види джерел підбору персоналу – внутрішні та зовнішні. Кожне із зазначених джерел кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Їхньою спільною рисою є те, що обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвиненого ринку праці. Вибір джерел підбору персоналу визначається їхньою економічною доцільністю. До джерел зовнішнього набору належать такі:

- державні центри зайнятості, регіональні біржі праці; комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації із працевлаштування;
- система контрактів підприємства з навчальними закладами;
- публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;
- ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів.

Серед внутрішніх джерел підбору персоналу доцільно виділити такі, що пов'язані з заміщенням вакансій, а саме:

- підготовка своїх працівників на підприємстві; просування по службі своїх працівників; пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;

- регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Залучення та відбір кандидатів на вакантну посаду (робоче місце) - наступний етап процесу підбору персоналу. Він починається з аналізу списку кандидатів із точки зору їх відповідності вимогам.

Відбір персоналу традиційно розглядається як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, та в результаті вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

Усі методи оцінки кандидатів можна згрупувані у дві групи – традиційні та креативні. Серед традиційних, виділено такі:

- анкетування, метою застосування якого є первинне знайомство, часто застосовуються на державних підприємствах. Досить часто комбінується зі співбесідою. Основними перевагами цього методу є простота та невисока вартість, а недоліками – неможливість визначити «людські» характеристики (уміння слухати, вести бесіду, чітко розуміти завдання тощо) та необхідність застосування додаткових методів;

- співбесіда, яка має такі різновиди: кваліфікаційна (оцінка професійних якостей) та дисциплінарна (визначення відповідності з особливими умовами роботи). До переваг співбесіди можна віднести прямий контакт із кандидатами, а до недоліків – суб'єктивність оцінки;

- інтерв'ю – це спрямована на оцінку професійно важливих якостей претендента бесіда. У вітчизняній практиці менеджменту персоналу застосовується досить рідко;

- тестування на профпридатність, перевірки здібностей. До переваг тестування належить можливість оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей майбутньої посади; до недоліків – значні витрати, необхідність у консультації спеціалістів та обмеженість самих тестів.

Зростання складності сучасних організацій, значний динамізм зовнішнього середовища підвищують вимоги до персоналу підприємства. Це привело до значне розширення меж застосування креативних методів, основними серед яких є такі:

- імітаційні методи (коучинг) – це один із інструментів розвитку та оцінки творчого мислення, який показує на скільки людина адаптується в нових умовах та може змодельовати потенційно-проблемну ситуацію. Основою перевагою цього методу є можливість виявлення потенціалу людини та можливість її мотивувати, а недоліком – досить висока вартість; особистісні тести дозволяють оцінити рівень розвитку окремих особистих якостей людини та здатність проаналізувати до якого типу темпераменту вона належить. До переваг можна віднести спроможність прогнозування потенційних можливостей майбутнього працівника підприємства, до недоліків – значна працемісткість;

- метод «аналізу ранніх дитячих спогадів» А. Адлера, сутність якого у такій побудові питань:

- Первинний відбір;
- Співбесіда з менеджером по персоналу.
- Інформація про кандидата;
- Співбесіда з керівником підрозділу.
- Випробування;
- Вибір кандидата коли кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих людей.

За думкою В. Короленко цей метод дозволяє створити більш адаптовані до вітчизняних підприємств сучасні підходи до відбору управлінських кадрів [43].

Перевага методу полягає у високій імовірності визначення індивідуальних властивостей та нестандартності мислення кандидата; метод «CASE- інтерв'ю» дозволяє охопити ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця, а метод «Інтерв'ю за компетенціями» – оцінити поведінкові характеристики кандидата.

Перевагами цих методів є визначення можливості кандидата щодо застосування свого досвіду для формування конкретних дій у різних ситуаціях. Лікканя застосовує ті чи інші методи підбору персоналу в залежності від стратегії та пріоритетів розвитку, важливості даної посади, фінансового становища тощо.

Наступний етап – вибір кращого кандидата, а останній – затвердження на посаді. Для ефективного виконання підбору і відбору кандидатів на вакансію необхідним є чітке розуміння вимог до претендентів.

Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.

Етап розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади – це розробка критеріїв добору за результатами аналізу робіт.

Критерії добору мають відповідати вимогам:

- валідності (відповідність критеріїв змісту роботи);
- повноти (охоплення критеріями всіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків за посадою);
- надійності (установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів оцінювання кандидатів);
- необхідності і достатності (не варто застосовувати другорядні критерії, ускладнюючи процес добору).

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати:

- кваліфікаційним вимогам;
- вимогам до компетенцій.

Для цього розробляють:

1. кваліфікаційну карту;
2. карту компетенцій;
3. або профіль посади (портрет ідеального кандидата).

За результатами аналізу робіт складаються описи та специфікації робіт, які набули поширення у практиці роботи. Описи робіт включають такі розділи:

1. визначення роботи;
2. відносини;
3. обов'язки і відповідальність;

4. повноваження;
5. стандарти виконання;
6. умови праці;
7. специфікація роботи (подано інформацію про особисті якості, риси характеру, навички, рівень освіти працівника).

У нашій практиці за результатами аналізу робіт розробляються посадові інструкції, що визначають:

- основний зміст роботи,
- завдання і обов'язки, функції,
- права,
- відповідальність,
- місце працівника у формальній структурі підрозділу й організації,
- кваліфікаційні вимоги до працівника.

Посадові інструкції дають змогу визначити систему взаємовідносин між керівниками та підлеглими, упорядкувати потоки інформації у середині організації. Для якісного вирішення різних завдань управління персоналом обсяг інформації, яку містять посадові інструкції, не є достатнім. Замість посадових інструкцій доцільно розробляти паспорти посад (або робочого місця), які доповнюються також інформацією про умови праці на робочому місці, необхідні компетенції, результати праці, компенсаційний пакет тощо.

Описи робіт, посадові інструкції та паспорти посад орієнтовані на конкретне робоче місце чи посаду, ураховують специфіку організації та умови праці.

Професіограми орієнтуються на особливості певної професії. Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);

- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

Під час складання психологічної професіограми застосовується така схема:

- техніко-економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці і т.п.);

- характеристика організації та умов праці на робочому місці;

- аналіз документації з плинності кадрів, даних про можливі нещасні випадки;

- детальний опис трудової діяльності працівника;

- опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна для виконання даної трудової діяльності. П

сихограма висвітлює такі вимоги до працівника:

- освітні;

- демографічні;

- медико-біологічні;

- психофізіологічні;

- психологічні.

Перераховані вимоги потрібно періодично уточнюються у зв'язку зі зміною умов діяльності лікарні (на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації).

На відміну від описів робіт, посадових інструкцій, паспортів посад і професіограм, кваліфікаційна карта і карта компетенцій, профіль посади містять лише вимоги до працівника. Кваліфікаційна карта:

1. містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій.

2. конкретизує вимоги до професії (спеціальності) працівника – до спеціальних знань і навиків (знання мов та інформаційних технологій, керування автомобілем тощо).

3. є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки значно легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, аніж визначити здатності виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних характеристик.

Недоліком кваліфікаційної карти є те, що вона містить формальні характеристики, в ній бракує інформації для дослідження особистісних якостей і потенціалу кандидатів. Карта компетенцій містить знання, навички, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Кваліфікаційна карта і карта компетенцій є складовими профілю посади (або портрету ідеального співробітника). Під час формування компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, треба враховувати:

- етап розвитку бізнесу організації (зростання чи стабілізація);
- особливості корпоративної культури (відносини в колективі, стилі керівництва, методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного і посадового розвитку, лояльність тощо);
- специфіку підприємства, посади, умови праці та ін. Для кожної компетенції слід мати певний оцінювальний інструмент, за допомогою якого можна встановити рівень її розвитку в кандидата.

Такими інструментами можуть бути: інтерв'ю, професійні та особистісні тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза та ін.

Застосування різних оцінювальних інструментів вимагає спеціальної підготовки осіб, що займаються професійним добром. Для підвищення

ефективності добору використовуються комплексні діагностичні методи, які надають центри оцінювання. У ході розроблення критеріїв добору бажано виокремити:

1) обов'язкові критерії, невідповідність кандидатів яким має слугувати підставою для відмови в прийнятті їх на роботу чи недопущення до участі в подальших відбіркових процедурах.

2) бажані критерії, відповідність кандидатів яким забезпечує їм конкурентні переваги. Розробляють мінімальні та деталізовані вимоги до претендентів.

Мінімальні вимоги визначають формальні обмеження щодо можливості участі кандидатів у відбіркових процедурах на заповнення вакантної посади. Вони містять вимоги до рівня освіти, додаткової підготовки, стажу роботи.

Деталізовані вимоги включають вимоги до компетенцій, знань, навиків, індивідуально-особистісних характеристик індивіда, цінностей, мотивацій. Мінімальні вимоги містять критерії, наявність яких можна точно і безпомилково установити на підставі у кандидатів певних документів: трудової книжки, дипломів, посвідчень, сертифікатів тощо.

Таким чином, технологія добору персоналу в комунальному некомерційному підприємстві «Київська міська лікарня №3» - це широке поняття, яке складається з підбору та набору кадрів, оцінювання професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах а в цілому ці поняття становлять зміст кадрової процедури з добору кадрів.

## Висновки до розділу 2

Метою діяльності КНП «КМКЛ №3» є забезпечення потреб населення в наданні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги. Головним завданням є підвищення доступності та якості медичної допомоги при ефективнішому і раціональнішому використанні ресурсів для досягнення найкращих результатів.

Щодня співробітниками лікарні проводиться наукові дослідження проблеми безпеки медичної допомоги, мультимодального знеболювання після ортопедо-травматологічних операцій, опублікована серія методичних рекомендацій і наукових статей з питань безпеки пацієнтів в анестезіології та палатах інтенсивної терапії, методик анестезії, лікування післяопераційного болю.

Добір персоналу як технологія роботи служби персоналу передбачає задоволення потреби закладу охорони здоров'я у персоналі – одне з пріоритетних завдань діяльності служб управління людськими ресурсами. Якість проведення добору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Професійний добір персоналу – це система заходів, що передбачаються організацією для залучення працівників, які володіють необхідними професійними навичками та особистісними, моральними якостями і здатних виконувати всі посадові обов'язки, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.

У структурних підрозділах комунального некомерційного підприємства «Київська міська лікарня №3» питання добору працівників на вакантні посади вирішує керівник. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом залишає за собою директор комунального некомерційного підприємства «Київська міська лікарня №3».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 3.1. Шляхи і засоби удосконалення технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я

Набір персоналу — це процес залучення працівників до заповнення вакансій. Перед організацією в процесі створення кадрового резерву постають два запитання: 1) де шукати потенційних працівників; 2) як сповістити про вакансії, що має організація.

Головною метою добору кадрів є створення резерву кандидатів на робочі місця з урахуванням поточних і подальших кадрових змін та відсіювання тих кандидатів, які не мають необхідних характеристик чи якостей, щоб зайняти певне робоче місце [5, с. 168].

За М. Армстронгом, процедура добору кадрів має три стадії:

- окреслення вимог до претендентів – розробка посадових інструкцій і переліків реалістичних вимог до потенційних співробітників;

- залучення кандидатів – огляд і оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу, розміщення оголошень про набір, звернення до агентств і консультантів;

- відбір кандидатів – ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестувань, оцінка претендентів, робота центру оцінювання, пропозиція про працевлаштування, отримання рекомендацій, підготовка трудового договору [29, с. 341].

Перелік необхідних дій адміністрації / кадрової служби перед початком організації добору кадрів в установі:

- здійснення характеристики установи з урахуванням виду її діяльності, обсягу виробництва, кількості штату та структурних підрозділів, особливостей розміщення виробничих приміщень, перспектив розвитку бізнесу тощо;

- формування переліку структурних підрозділів, що потребують залучення нових кадрів;
- окреслення змісту роботи та посадових обов’язків майбутніх працівників;
- формулювання чітких вимог до претендентів на посади, прогнозування їхньої заробітної плати;
- з’ясування рівня попиту працівників окресленої категорії на ринку праці та визначення шляхів їх пошуку та способів залучення до співпраці [13].

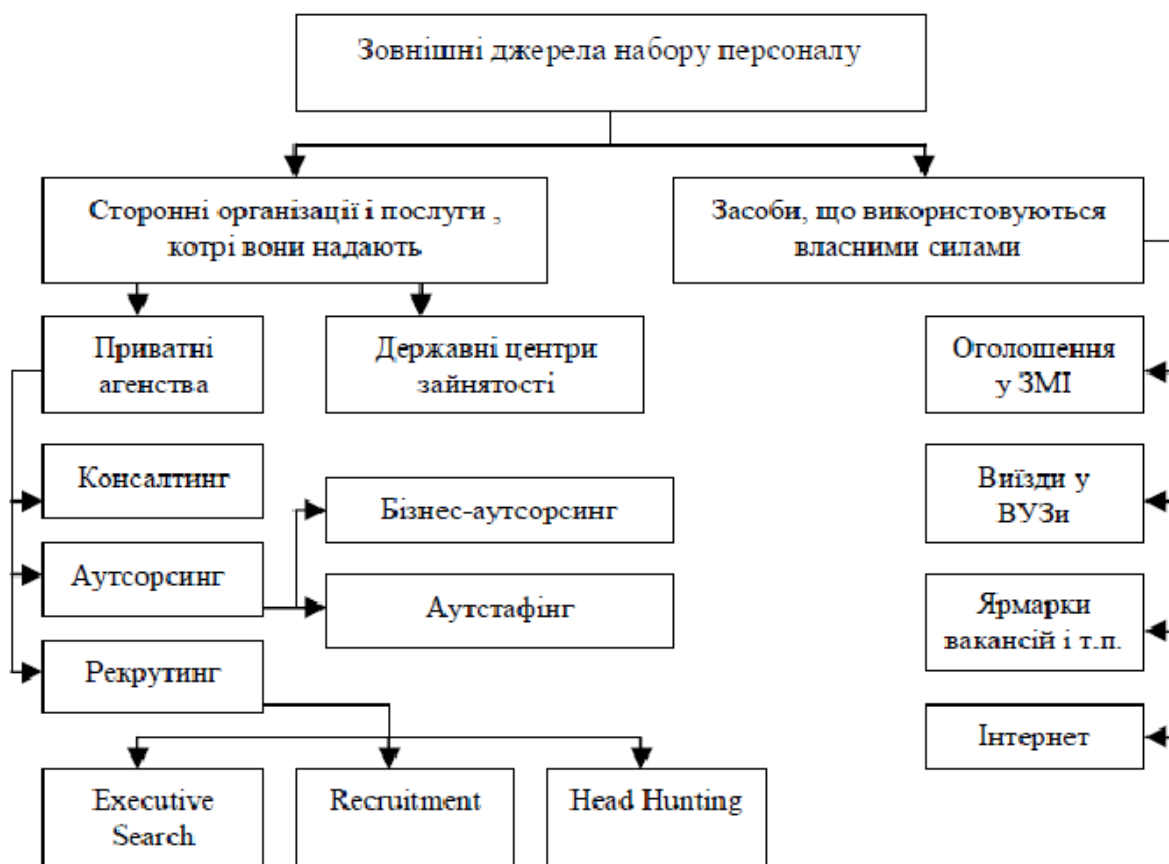


Рис.3.1. Джерела та методи професійного добору персоналу

У сучасному інформаційному суспільстві процес прийняття на роботу працівників передбачає такі етапи:

- планування збільшення штату;
- організація пошуку претендентів на посади; – проведення співбесід, анкетувань і тестувань;
- оцінка кандидатів на вакантні посади;

- відбір потенційних співробітників;
- оцінка роботи працівника у випробний термін;
- зарахування на постійну роботу.

Залежно від виду діяльності організації, сфери надання послуг, а також від вимог, що висуваються до працівників певної посади, етапи та форми добору кадрів можуть різнитися. Здебільшого добір кадрів передбачає попередню розмову з кандидатом, аналіз поданих ним документів, співбесіду, тестування (чи інший вид випробовування) потенційного співробітника, перевірку відгуків про нього і поданих рекомендацій, результатів проходження медичного огляду. Зауважимо, що в Україні подання рекомендацій, характеристик і відгуків про претендента на посаду не є поширеним і прийнятим. Виняток становлять лише усні рекомендації впливових осіб, надані шляхом безпосереднього або опосередкованого спілкування (через телефон) з керівником організації, яка здійснює добір кадрів. Зазвичай такі рекомендації передують співбесідам і стосуються кандидатів на «престижні» посади.

Зазвичай для якісного добору кадрів роботодавці висувають такі вимоги до потенційних працівників:

- фізичні дані – вимоги щодо комплекції, росту / ваги, зовнішньої привабливості, функціональних особливостей;
- стан здоров'я – фізична можливість виконувати роботу, передбачену посадовою інструкцією;
- кваліфікація – спеціалісти вищої кваліфікації, середньої кваліфікації, спеціалісти-практики, висококваліфіковані робітники, кваліфіковані робітники, малокваліфіковані робітники;
- інтелектуальні властивості – особливості індивіда, які формують індивідуальний спосіб мислення, що впливає на саморозвиток особистості;
- здібності – креативність, здатність до творчого виконання завдань, наявність організаторських здібностей, лідерських якостей, стресостійкість тощо;

– характер – динамічна, упорядкована сукупність стійких, індивідуально психологічних особливостей, що формуються під час життя людини і виявляються в її діяльності та суспільній поведінці (ставленні до колективу, інших людей, праці, навколишньої дійсності та самої себе);

– темперамент – стійка сукупність індивідуальних психофізіологічних особливостей особистості, пов'язаних із динамічними (не змістовими) аспектами діяльності;

– основні типи темпераменту становлять холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний;

– особисті якості (неконфліктність, компетентність, доброзичливість, комунікабельність, пунктуальність, відданість справі, порядність, відповідальність, цілеспрямованість та ін.);

– мотивація – спонукання до дії, психофізіологічний процес, що керує поведінкою людини, задає його спрямованість, організацію, активність і стійкість, здатність людини дієво задовольняти свої потреби (висока заробітна плата, гнучкий графік роботи, наявність соціального пакету, високий статус у суспільстві, можливість кар'єрного зростання, реалізованість творчого потенціалу особистості, дружній колектив, цікава робота, мобільність, зручне територіальне розташування місця роботи (близько до дому, закладів навчання дітей та ін.)).

Джерелами набору можуть бути :

- випадкові претенденти, що самостійно звертаються з приводу роботи;
- державні й комерційні агентства з прав працевлаштування;
- рекламні оголошення;
- ярмарки вакансій;
- презентації;
- навчальні заклади, коледжі, вузи;
- співробітники, які раніше працювали в організації;
- власні співробітники, які бажають зробити кар'єру.

Внутрішні джерела набору мають такі переваги:

- з'являються шанси для службового зростання;
- підвищується ступінь прив'язаності до організації;
- низькі затрати на заповнення вакансій;
- претендентів на посади добре знають в організації, а вони своєю чергою добре обізнані щодо правил структури, поведінки, порядку дій в організації;
- збереження рівня оплати праці;
- швидке заповнення вакансій;
- прозорість кадрової політики;
- можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- запобігання завжди збитковій плинності кадрів;
- підвищення ступеня задоволеністю працею;
- підвищення продуктивності праці.

Недоліки набору з внутрішніх джерел:

- обмежені можливості для вибору кадрів;
- виникнення напруження або суперництва в разі кількох претендентів на посаду;

Українські роботодавці сьогодні висувають конкретні вимоги до претендентів на посаду, основними з яких є:

- високий кваліфікаційний рівень;
- досвід роботи; – знання іноземних мов; – обізнаність із новітніми інформаційними технологіями, уміння працювати із сучасним програмним забезпеченням;
- особисті якості (гнучкість, неконфліктність, комунікабельність, неамбіційність, відповідальність, чесність і відданість тощо).

Зауважимо, що вимоги різняться залежно від категорії претендентів на посади. Так, до працівників робітничих спеціальностей висуваються такі вимоги, як:

- фізичні дані,
- хороший стан здоров'я,

- особисті якості:

- працелюбність,
- комунікабельність,
- неконфліктність,
- дисциплінованість,
- пунктуальність,
- зібраність,
- непретензійність.

Для висококваліфікованих працівників пріоритетними вимогами є: високий освітньо-кваліфікаційний рівень, володіння іноземною мовою, інтелектуальні здібності, уміння працювати за комп'ютером, особисті якості: комунікабельність, гнучкість, відповідальність, відданість справі, порядність, цілеспрямованість.

Вимоги роботодавців до найманих працівників і вимоги найманих працівників до роботодавців різняться. Так, роботодавець намагається найняти кваліфікованого та ефективного спеціаліста, який буде задовольняти потреби установи в межах своєї компетенції, а потенційний працівник – отримати роботу своєї мрії, де він зможе реалізуватись, досягнути значних висот, отримувати відповідну заробітну плату. Лише коли вимоги двох сторін будуть максимально збігатися, установа зможе найняти ефективного та цілеспрямованого працівника, тому всі вимоги повинні бути об'єктивними та доцільними.

Сучасні українці-претенденти на посади висувають такі вимоги до свого працевлаштування:

- висока заробітна плата;
- гнучкий графік роботи;
- можливість кар'єрного зростання;
- розташування місця роботи близько до дому та ін.

Дослідник питань управління персоналом Ф. Хміль пропонує під час формування вимог до змісту роботи потрібного працівника використовувати професіограму – документ, що містить детальну характеристику та сукупність

вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини певної професії, її функції та навички. У цьому документі вчений пропонує виокремити дві частини: аналіз змісту трудової діяльності та конкретні вимоги до особи відповідної професії [25, с. 211].

Отже, професіограма за такого підходу розглядається як методичний засіб профорієнтаційної роботи.

Запорука успіху - правильна команда — мотивована, компетентна, злагоджена. Саме така стає запорукою успішного бізнесу. Знайти таких людей буває нелегко навіть професіоналу. На співбесіді кандидати перш за все намагаються сподобатись, а інтерв'юери — зрозуміти що зі сказаного правда. Наслідки: співбесіда перетворюється на допит. Мета інтерв'ю з кандидатом — встановити контакт так, щоб його реакції були адекватними, а інформація вірогідною. Саме тому воно має стати перемовинами, де в обох сторін рівні права та прагнення порозумілись.

Одна з помилок HR-менеджерів — проведення інтерв'ю-допитів, чи інтерв'ю-продажів. У першому випадку навіть успішні кандидати можуть вийти зі стін компанії немотивованими. До того ж, у сучасному світі доволі просто залишити в мережі відгук про неетичні методи підбору персоналу.

Щодо інтерв'ю-продажу, так стається, коли людей на посаду бракує, або кандидат дуже подобається. Йому намагаються «продати» вакансію, замовчуючи недоліки та перебільшуючи переваги. Наслідки сумні: компанія даремно вкладає у кандидата ресурси, а робітник марнує час в компанії, що йому не підходить.

Щоб досягти порозуміння обом сторонам потрібно опанувати структуру, що схожа на комерційні перемовини. Вона складає з наступних етапів. Перший етап — знайомство. Інтерв'юер має створити сприятливе враження про компанію, допомогти кандидату розслабитись. У цьому допоможуть декілька загальних запитань, чи пропозиція чашки кави.

Другий етап — коротка розмова про місце майбутньої роботи. «Я б рекомендувала спочатку запитати кандидата, що він знає про компанію», —

радить Світлана Іванова авторка книги «Мистецтво добору персоналу» [34]. «Це допоможе зрозуміти наскільки він зацікавлений і чи підготувався до зустрічі».

Третій етап — інтерв'ю у традиційному розумінні. Тобто низка запитань та ситуацій, які допоможуть зрозуміти HR-менеджеру чи кандидат підходить на певну позицію. Тривалість його має бути не більше півтори години. Під час довгих за тривалістю інтерв'ю увага розсіюється, кандидат втомлюється.

Четвертий етап — час, коли кандидат може запропонувати свої запитання HR-менеджеру про компанію. Це допоможе зрозуміти його сферу інтересів. Відсутність запитань є цілком нормальною реакцією. Найбільш позитивний варіант — 3-5 запитань про корпоративну культуру, взаємини в колективі, специфіку бізнесу. Нормальною є і цікавість щодо зарплатні, хоча і без зайвої деталізації.

П'ятий етап є варіативним, залежно від того, чи сподобався кандидат. HR-менеджер рекламує компанію відповідно прагненням кандидата. Презентація має бути правдивою, обіцянки — такими, які можливо виконати. На останньому, шостому етапі, відбувається обговорення подальшого контакту. Інтерв'юер домовляється про наступні зустрічі, їх терміни та мету.

Буває, що кандидату обіцяють повідомити результати співбесіди й не роблять цього у разі відмови. Щоб уникнути такої ситуації інтерв'юеру варто запропонувати контакти, за якими кандидат міг би уточнити як йдуть справи.

Як зрозуміти, що кандидат чесний свідомо чи ні, але всі ми часом хитруємо на співбесіді. Людина на інтерв'ю переживає стрес і дає соціально бажану поведінку. На співбесіді ми вдаємось до конструювання — моделювання ситуації так, щоб вона була найбільш вигідна для нас. Та саме воно стає причиною того, що на посаді опиняється людина, яка не підходить компанії. Тож як зрозуміти, що кандидат нещирий? Зміна темпу мовлення. Коли людина вигадує в процесі мовлення, з'являються паузи та темп мовлення сповільнюється. Однак варто не забувати, що дехто розмовляє повільно повсякчас. Різке збільшення слів-паразитів (ось, значить, типу, це, м-м-м, тощо). Ця ситуація схожа на попередню. Тільки замість пауз з'являється словесне

сміття. І вона потребує від інтерв'юера такої ж уважності: дехто вживає слова-паразити і в спокійній атмосфері. Але якщо кандидат спілкувався літературним мовленням, що зникло одразу після складного питання, варто звернути на це увагу [34].

Жести та міміка. Невербальну мову контролювати складно. Різкі жести, закриті пози, часте дихання, почервоніння. Однак сигнали, що свідчать про обман часто схожі на хвилювання — і це варто пам'ятати. Ухиляння відбувається, коли кандидат намагається приховати «незручну» інформацію, замінивши її соціально очікуваною. За приклад візьмемо запитання «Чому ви пішли з минулого місця роботи?», де за ухиляння буде відповідь на кшталт «У той момент я прийняв пропозицію з іншої компанії, мені там сподобався колектив». Конкретної відповіді інтерв'юер в такому випадку не почув [24].

Найпростішим методом перевірити чесність кандидата є повтор запитань в різних формулюваннях. Уникайте так званих типових запитань, наприклад, про причину, через яку він змінив місце роботи. «Чергуйте теми, не давайте кандидатові «вести» й «перестрибуйте» з теми на тему». Якщо ви поспіль ставите 4-5 запитань про мотивацію, кандидат здогадається, що ця тема для вас важлива і буде давати «хороші» відповіді замість правильних. Одинак, командний гравець, менеджер. Вірогідність інформації — далеко не єдина проблема HR-спеціалістів. Важливо визначити яке місце буде займати майбутній співробітник в колективі. Щоб зрозуміти як представляє себе кандидат, варто запитати його про досягнення на минулому місці роботи. Також підійдуть запитання про найбільш цікавий проект, або приємну робочу ситуацію. Залежно від відповіді, стане зрозуміло яка позиція характерна для кандидата: одинака, командного гравця, чи менеджера [34].

Одинак здатний до самостійної роботи. Він менш схильний перекладати відповідальність за невдачу на інших. Орієнтований на індивідуальний результат. Для одинаків характерно акцентувати увагу на особистих досягненнях. Це не дорівнює конфліктності, така людина просто вважає за краще відповідати за окрему ділянку роботи. Командний гравець добре ладнає з

колективом. Понад усе зацікавлений у спільному результаті команди. Командний гравець розповідає про свої досягнення, використовуючи слово «ми». Результат роботи він сприймає як наслідок дій команди, не відділяючи свої досягнення. Менеджер за характером належить до лідерів. Сприймає успіхи колективу як свої власні. Готовий брати на себе відповідальність. Але робота без підлеглих його демотивує. Може стати неформальним лідером і змагатись за владу з керівництвом. Якщо командний гравець скаже «ми придумали», то менеджер — «я придумав для них». Його цікавлять як свої, так і командні досягнення. Досвідчений лідер не виділить своїх особистих досягнень, мова буде йти про досягнення команди під його керівництвом. Варто пам'ятати, що у деяких людей є схильність до двох чи трьох видів у різному співвідношенні. З ефективних методи в мистецтві добору персоналу

Серед безлічі методів, які використовують HR-менеджери, в книзі «Мистецтво добору персоналу» [34] виділяємо такі:

Case-інтерв'ю — побудова певних ситуацій, які дають змогу кандидатові продемонструвати свої якості. Він має озвучити алгоритм своїх дій у типовій для його посади ситуації. Також кандидат бере участь у рольовій грі або виконує письмове чи технічне завдання. Один із найвідоміших кейсів «Продайте мені...», коли інтерв'юер оцінює техніку продажу кандидата, пропонуючи продати йому, наприклад, ручку.

Метод «Три плюси / три мінуси» дає змогу оцінити мотивацію кандидата і його слабкі місця. До того ж, це дає змогу оцінити як людина ставиться до певного чинника в змісті роботи. Інтерпретація відповіді залежить від кількості плюсів і мінусів, їх послідовності та конкретності. Провокація необхідна, щоб визначити як кандидат буде вирішувати критичний момент на майбутній посаді. "Як провокацію я використовувала запитання «Чому так багато тупих користувачів?", — розповідає Світлана Іванова. Тему підтримували з великим або частковим ентузіазмом. Та на посаду системного адміністратора, врешті, взяли юнака, який відповів, що кожен зазвичай знається на своїй сфері. У роботі з користувачами він виявив саме такий лояльний підхід. Авторка наголошує:

«Немає універсально добрих і поганих кандидатів — є ті, хто підходить, і ті, хто не підходить». Не існує і єдино правильних методів, що допоможуть знайти необхідного кандидата. Не випадково у заголовку книги «Мистецтво добору персоналу» Світлани Іванової перше слово — «мистецтво». Опановуючи методи інтерв'ювання один за одним, цілком можливо стати його віртуозом.

### **3.2. Рекомендації удосконалення технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я**

Передумовою ефективною і продуктивною діяльністю закладу охорони здоров'я є правильний добір, відбір, аналіз діяльності персоналу, забезпечення просування працівників кар'єрними сходами, формування резерву кадрів, створення системи заохочення і покарання, підвищення кваліфікації працівників тощо.

Добір управлінського персоналу слід розглядати як ключову функцію управління персоналом сучасної організації, суть якої полягає у доборі найкращих кандидатів на вакансії та спрямована на формування такого складу персоналу, який би забезпечив найбільшу конкурентоспроможність організації та баланс інтересів організації та персоналу. Не зважаючи на тривалу історію досліджень з цього питання, теоретично все ще існують певні труднощі при тлумаченні поняття «Добір управлінського персоналу», при визначенні принципів, критеріїв, методів і технологій добору.

Добір управлінського персоналу – це процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою визначення його придатності до виконання службових обов'язків на посаді та вибору найбільш підходящого претендента з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей до характеру діяльності, інтересів організації [77, с. 72]. Добір персоналу слід відрізнити від підбору персоналу. Як зазначено

у словнику української мови [67]: «ПІДБІР, б́ору, ч. 1. Дія за знач. Підбирáти». Правильно добір».

У процесі відбору відбувається пошук людей на певні посади з урахуванням встановлених вимог соціального інституту, видів діяльності. Під час підбору – здійснюється пошук, виявлення вимог різних посад, діяльності за можливостями людини, її накопичений професійний досвід, стаж та здібності. Підбір полягає у створенні необхідного запасу кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких згодом організація зробить відбір найбільш підходящих для неї працівників. На даний момент у КНП «Київська міська лікарня №3» застаріла система підбору персоналу. Для покращення ситуації у лікарні було запропоновано наступні методи добору персоналу:

1. Набір за рахунок працівників лікарні. Цей метод добору заснований на вияві довіри керівництва до своїх працівників. По-перше, нові працівники, які приходять на нову роботу, матимуть чітке уявлення про те, куди вони потрапили. Також мікроклімат у дружній команді буде покращитися. По-друге, виявляючи довіру до своїх співробітників у такій важливій справі, як кадрове забезпечення, керівництво покаже наскільки важлива думка колективу для них, і тим більше об'єднає його.

2. Здійснення добору персоналу через спеціалізовані навчальні заклади. Цей спосіб добору персоналу забезпечить компанію робочою силою різної кваліфікації протягом тривалого періоду часу. Майбутні працівники пройдуть практичне навчання у лікарні, тим самим досконально вивчивши всі тонкощі майбутнього робочого процесу. Можливість залучення кваліфікованих спеціалістів стане головною запорукою бажаного майбутнього збільшення лікарні.

3. Здійснення добору персоналу за рахунок соціальних мереж. Соціальні мережі в Інтернеті можуть бути дуже ефективними. КНП «Київська міська лікарня №3» може використовувати соціальні мережі для створення кадрових резервів, які представляють собою безліч талановитих та зацікавлених кандидатів. Використання соціальних медіа має особливе значення для

залучення сучасного покоління Y, тобто людей, які народилися між початком 1980-х та початком 2000-х років. Соціальні мережі, такі як LinkedIn, Facebook, Instagram дають компаніям можливість більш неформальної взаємодії з людьми. Тому важливо, щоб організації розуміли потенційні вигоди, а також підводні камені використання соціальних медіа, коли йдеться про процес набору персоналу. Детальні профілі в соціальних мережах кандидатів дають роботодавцю більше уявлення про навички та особистість зазначених кандидатів, ніж будь-яке резюме. Більше того, соціальні мережі також змінили спосіб пошуку потенційних кандидатів на роботу. Навіть пасивних кандидатів, які виконують роботу в конкурентній компанії, можна залучити. Вони можуть легко подати своє резюме компанії з мінімальними зусиллями, використовуючи свій профіль LinkedIn, що може спонукати їх до встановлення контакту в першу чергу. Однією з найпопулярніших соціальних мереж орієнтованих на професіоналів є LinkedIn. Дійсно, вона стала корисним інструментом для спеціалістів з підбору персоналу, які можуть переглядати мільйони професійних профілів. Вже деякі компанії знаходять до 25% своїх нових співробітників через LinkedIn. За даними 2020 року, в LinkedIn зареєстровано 675 мільйонів користувачів.

Професійна мережа LinkedIn пропонує компаніям бути на загальному огляді та використовувати її для підбору персоналу. Соціальна мережа об'єднує людей, які шукають можливості для кар'єрного зростання, та компанії, які їх пропонують. Користувачі можуть шукати та переглядати пропозиції про роботу, а організації можуть розміщувати свої вакансії. Хедхантинг для КНП «Київська міська лікарня №3» являється не потрібним та дуже затратним методом пошуку персоналу, тому використання LinkedIn для пошуку управлінського персоналу може бути економічно ефективним. Також досить ефективною для добору персоналу є соціальна мережа Facebook. Для компаній Facebook пропонує можливість створити профіль на основі назви компанії, бізнесу чи індивідуального бренду. Користувачі можуть стати підписниками профілю компанії, та після підписки вони будуть отримувати нові публікації профілю

компанії на власній сторінці потоку новин Facebook. Компанії можуть навіть використовувати Facebook для відстеження та оцінки кандидатів, які подали заявки на роботу в компанії. Facebook також дозволяє розміщувати оголошення про вільні вакантні позиції.

4. Здійснення підбору персоналу за допомогою штучного інтелекту. Добір персоналу – це трудомістка робота. У пошуках ідеального кандидата спеціаліст по підбору персоналу вивчає сотні резюме, здійснює безліч дзвінків та проводить десятки співбесід. Цей процес іноді займає не один місяць. Однак іноді HR-спеціаліст не знаходить серед великого числа співробітників кваліфікованого спеціаліста, який займе вакантне місцем в компанії. З вирішенням цієї задачі допомагає штучний інтелект. Сучасні системи штучного інтелекту оперативно аналізують тисячі резюме, оцінюють кваліфікацію кандидатів, визначають ті кандидатури, які скоріше всього підійдуть на ту чи іншу посаду, відправляють кандидатам питання для співбесіди і проводять інтерв'ю. Завдяки впровадженню штучного інтелекту в роботу відділу кадрів компанії можна оперативніше знайти потрібних кандидатів і витрачають менше коштів на підбір персоналу.

Сьогодні підбирати персонал допомагають такі системи як: Potok, Amazing Hiring, Hirevue та інші. Робот «Vira» від компанії Stafory оперативно аналізує інформацію на порталах пошуку роботи і підбирає резюме виходячи з вимог вакансії. Віртуальна помічниця обдзвонює претендентів, задає їм питання і проводить відеоінтерв'ю. Вона аналізує відповіді і розпізнає емоції кандидата. Запис співбесіди відправляють роботодавцю, який приймає рішення про працевлаштування людини. HireVue – це платформа для відеоспівбесід. Система інтерв'ює кандидатів в режимі онлайн. Під час бесіди з кандидатом штучний інтелект зчитує і аналізує його емоції.

Крім того, програму використовують для навчання персоналу за допомогою відео. CleverStaff автоматизує процес підбору персоналу. Платформа інтегрується з LinkedIn, поштою і сайтами для пошуку роботи. Алгоритми відбирають кандидатів, які більше за інших відповідають критеріям вакансії. За допомогою цієї програми фахівці в автоматичному режимі створюють звіти по

вакансіях для замовників або керівників. Крім того, система конвертує резюме будь-якого формату в структурований запис. На даний момент у КНП «Київська міська лікарня №3» при відборі персоналу проводяться співбесіди з HR-менеджером і генеральним директором. Пропонується наступна схема відбору персоналу на вакантні посади в компанії:

1. Створення професіограм (повний опис особливостей менеджера) на керівну посаду в компанії. Це дозволить більш точно підійти до відбору управлінського персоналу, точно знаючи якими якостями повинен володіти співробітник. Найчастіше професіограма представляється в табличній формі і складається з трьох основних блоків: загальні дані (стать, вік, освіта кандидата і інша бажана об'єктивна інформація про кандидата), професійні навички (що повинен знати і вміти кандидат, який досвід роботи у нього повинен бути), психологічні якості (вказуються тільки ті якості, які є актуальними для даної посади).

2. Створення бази даних можливих кандидатів на посаду. Створити подібну базу нам дозволить вдосконалена система підбору персоналу. Створивши базу, ми зможемо більш впевнено і ретельно підходити до кожного кандидата. Також це можливість зберігати контактні дані, коротку характеристику, плюси та мінуси, різні примітки про кожного кандидата для зручності в одному місці.

3. Проведення первинної співбесіди. Первинну співбесіду повинен проводити менеджер по персоналу. На цій співбесіді оцінюється наскільки кандидат відповідає професійному профілю, який був визначений для керівної посади. Мета первинної співбесіди – детальне знайомство з кандидатом для визначення його придатності до майбутньої роботи. В ході співбесіди претендент повинен отримати інформацію про компанію та майбутню діяльність, яка визначить ступінь його зацікавленості в пропонованій роботі.

Основною частиною співбесіди є опитування претендента. Співбесіда передбачає попереднє знайомство з характером і умовами майбутньої роботи (зазвичай відбувається знайомство з посадовими інструкціями або положеннями

про підрозділ). В результаті кандидат може прийти до висновку, що дана робота йому підходить чи не підходить. Інтерв'юер може зробити висновок про доцільність або недоцільність прийому на роботу даної людини. Відібраний склад претендентів допускається до наступного етапу [74, с. 167].

4. Проведення анкетування. В ході опитування необхідно уточнити всі дані про вимоги до посади, виявити початкові професійні навички, а також, по можливості, коротко розповісти про себе. Резюме і усне інтерв'ю не замінюють анкету для співбесіди, яку складає роботодавець. По-перше, тому що в резюме кандидат, свідомо чи несвідомо, фільтрує інформацію. Він намагається не згадувати про свої помилки і недоліки, забути деякі деталі своєї біографії. Його мета – стати в кращому світлі щоб отримати роботу. По-друге, під час усної співбесіди інтерв'юер може не встигнути або забути поставити деякі важливі питання, а усні відповіді не завжди можуть бути записані і задокументовані. Тому анкета для співбесіди, розроблена роботодавцем з урахуванням специфіки підприємства і професійних обов'язків, які будуть покладені на кандидата, – додатковий метод відбору, що мінімізує помилки при прийомі на роботу. 5. Проведення первинного відбору.

Поверхнева перевірка рекомендацій майбутніх працівників. Після первинного відбору необхідно відібрати очевидно ненадійних кандидатів. Набір кандидатів є основою для відбору майбутніх працівників організації. Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, особливостей організації, яка приймає нових працівників, та характеру посади, на яку приймається кандидат. На кожному етапі деякі заявники відсіюються або відмовляються, приймаючи інші пропозиції. Методи первинного відбору залежать від бюджету, стратегії організації та відносної важливості посади.

В наш час найпоширенішими методами є: аналіз даних анкет, зібраних на попередньому етапі, та тестування. Тести на компетентність використовуються для визначення рівня кваліфікації або знань кандидата в конкретних областях робочого процесу, а також для відбору та початкового ранжування претендентів на посаду. Початковий етап відбору, незалежно від використовуваних методів,

завершується створенням обмеженого списку кандидатів, які найбільш відповідають вимогам організації. Решту кандидатів повідомляються про рішення припинити розгляд їх кандидатури на посаду [32, с. 132].

6. Проведення психологічного тестування. Проведення психологічного тестування повинно показати психотип особистості майбутнього працівника, його психологічну сумісність з майбутніми колегами, можливість надання певної роботи працівникові. Психологічне тестування повинен проводити штатний психолог. При прийомі на роботу, як правило, рівень кваліфікації претендента оцінюється на підставі поданих документів про освіту, а попередній досвід роботи виходячи з даних зазначених в резюме. Однак подібні відомості не дають можливості оцінити особистість майбутнього працівника, що є важливим фактором при роботі з певним навантаженням або у великому колективі. Саме тому в компаніях потрібно застосовувати психологічне тестування, яке дозволяє оцінити потенціал і професійну придатність майбутнього працівника. Існують такі найпопулярніші особистісні тести:

- тест Люшера, який дозволяє визначити психологічний стан претендента на момент проведення тесту, а також виявити депресивний стан;

- тест Рохшара, що дозволяє виявити здатність до самоконтролю і психологічної стійкості в критичних ситуаціях і в реаліях повсякденного життя;

- тест Розенцвейг, що дозволяє спроектувати модель поведінки здобувача в нестандартних ситуаціях;

- тест Брігса і Майерса, який визначає особистісний психотип людини і дозволяє співвіднести її схильність до певного виду діяльності з запропонованою посадою;

- тест Сонді, що виявляє здатність претендента будувати міжособистісні відносини.

Тест Люшера вважається одним з найпростіших і ефективніших, що дозволяє виявити психологічний стан претендента, його особистісну сумісність з іншими співробітниками, а також здатність до самоконтролю і адаптації.

Зокрема, за допомогою тестування Люшера можна виявити наявність сімейних конфліктів, песимістичне ставлення до майбутнього, наявність самоконтролю і впевненості в своїх силах, задоволеність власним життям або наявність внутрішнього конфлікту [68, с. 42].

Тест Торренса застосовується для виявлення креативного мислення і наявності творчих здібностей претендента, а також можливості вирішення поставлених завдань шляхом підбору нестандартних методів. Тестування проводитиметься за допомогою малюнків і коментарів до них. Наприклад, потрібно намалювати картинку в геометричній фігурі і дати їй назву або закінчити малюнок, початок якого представлено лише кількома зігнутими лініями. За допомогою власного малюнка претендент проявляє свою уяву, і вміння прогресивно мислити, а також знаходити нові варіанти вирішення будь-якої проблеми. А ось підібрана назва демонструє вміння виділити суть проблеми і провести її аналіз, таким чином, виявивши сильні і слабкі сторони [12, с. 242].

Слід зазначити, що на законодавчому рівні застосування тестування при прийомі на роботу не затверджено, тому подібна процедура є суто добровільною. Претендент має право відмовитися від тестування, враховуючи, що за допомогою такої процедури компанії стануть відомі деякі дані його особистісних особливостей, які можуть бути надані тільки при наявності ініціативи з боку здобувача вакантної посади. У той же час керівництво компанії не має права використовувати результати тестування, як основний критерій при відборі претендентів, і як підставу відмови на працевлаштування.

7. Проведення вторинної співбесіди. Вторинну співбесіду слід провести для того, щоб ознайомити кандидата на посаду з його безпосередніми професійними обов'язками, провести елементарне знайомство з командою. Вторинну співбесіду повинен проводити лінійний керівник кандидата на цю посаду. На вторинній співбесіді генеральний директор задає найцікавіші на його думку питання, як правило, вони стосуються досвіду роботи в галузі управління та причини примусового або добровільного звільнення з попереднього місця роботи. Іноді для перевірки стресостійкості кандидата використовують

несподівані запитання, також можна змодельовати конфліктну ситуацію, рішення якої повинен запропонувати кандидат.

Процес співбесіди розбивається на кілька етапів. Перший етап – це підготовка співбесіди. Визначається перелік питань, місце і час співбесіди. Вісімдесят відсотків успіху співбесіди залежить від якості підготовки.

Другий етап стосується безпосередньо спілкування кандидата на роботу та інтерв'юера. Це займає близько 15% загального часу співбесіди.

Основними методами інтерв'юера є: заохочення, схвалення кандидата, уникання критичних, негативних оцінок.

Третій етап – основна частина співбесіди (близько 80% від загального часу співбесіди) полягає в отриманні максимально повної інформації від кандидата. Представник організації слухає більше, ніж говорить, і не залишає незрозумілих деталей.

Четвертий етап – це заключний етап (близько 5% часу співбесіди), завершення інтерв'ю, підведення підсумків. Основним завданням інтерв'юера є уникнення виставлення оцінок кандидату [13, с. 9].

8. Проведення вторинного відбору. Більш поглиблене вивчення резюме кандидата на посаду, збір різної інформації з попередніх робочих місць, вивчення рекомендаційних листів, правдивості наданої інформації. У разі будь-яких розбіжностей, має відбутися обов'язкове усунення кандидата на посаду.

9. Подання та оформлення документів для роботи в комунальному некомерційному підприємстві «Київська міська лікарня №3».

10. Обов'язковий випробувальний термін. Випробувальний термін на керівній посаді повинен становити 3 місяці. Під час випробувального терміну працівник повинен перебувати під пильним наглядом керівника.

Після випробувального терміну, якщо працівник проявив себе з позитивної сторони, слід прийняти рішення про подальшу повну зайнятість працівника. Якщо працівник проявив непрофесійність при виконанні своїх службових обов'язків, але не показав надто високої кваліфікації, керівництво підприємства

разом із відділом кадрів повинні прийняти рішення про можливу подальшу перепідготовку працівника.

Отже, хороший вибір допомагає організації уникати найму людей, чий інтереси та очікування не відповідають можливостям організації. Неадекватний підбір персоналу має погані наслідки для організації, такі як висока плинність персоналу, найм непридатних кандидатів, відмова у прийнятті на роботу відповідним кандидатам, незадовільний морально-психологічний клімат в організації та низька дисципліна. Негативними наслідками для кандидатів можуть бути: низька самооцінка, психологічний та соціальний дискомфорт, незадоволеність наявною роботою, конфліктні ситуації.

Таким чином, система добору повинна бути створена таким чином, щоб, з одного боку, з високим ступенем ймовірності передбачити професійну та особисту придатність претендентів до певної посади в організації; з іншого боку, кандидати повинні бути впевнені, що організація має умови для реалізації їх знань, навичок та можливостей для забезпечення їхнього професійного розвитку.

Для підвищення ефективності забезпечення вітчизняних підприємств якісними кадрами необхідно враховувати закордонний досвід, а також впроваджувати власні заходи, такі як: розробка єдиного стандарту відбору; доведення стандарту відбору до менеджерів; якісне інформування кандидатів; максимальне усунення суб'єктивності; автоматизація процесу підбору персоналу; пошук співробітників через соціальні мережі; запровадження заходів щодо адаптації та початкової професійної освіти випускників навчальних закладів.

### Висновки до розділу 3

В результаті проведеного дослідження встановлено, що вибір шляхів залучення та добору персоналу залежить від багатьох факторів: стану ринку праці, профілю вакансії, корпоративної культури підприємства, її фінансових можливостей.

Потрібно відзначити, що використання одного певного методу не дає точного результату. Немає методів поганих і хороших – є відповідні і не відповідні для конкретного закладу охорони здоров'я, посади і ситуації. Тому для формування більш якісної і гнучкої системи кадрового складу, кожна HR-служба може вибрати засоби і методи, які відповідають цілям закладу.

Зазвичай процес підбору включає в себе комплекс методів, що залежать від вакансії і ситуації на ринку праці. Все більш поширенішими стають нестандартні методи підбору персоналу, які передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом. Такі методи мають свої особливості та умови застосування. У всіх перерахованих традиційних і нетрадиційних методів добору претендентів немає жодного, який би давав стовідсоткову гарантію правильного вибору. Тому необхідно пробувати на бажаючих отримати роботу претендентах все те, що людина змогла придумати для відбору. Від того, як якісно проведена процедура процесу добору кадрів, в подальшому може позначитися на роботі закладу охорони здоров'я, його розвитку. Відбір нових високоспеціалізованих працівників покликаний не тільки забезпечити режим нормального функціонування закладу охорони здоров'я, але, і закладає фундамент майбутнього його успіху.

## ВИСНОВКИ

1. Аналіз наукових джерел та нормативно-правових документів, дав можливість з'ясувати, що персонал є одним з головних ресурсів будь-якої організації. Основною метою управління персоналом в сучасних умовах є пошук, добір, набір та відбір, ефективне навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації сучасного підприємства та виявлення найбільш ефективних методів найму персоналу. Добір персоналу фахівці розглядають як процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах. Обсяг поняття «добір персоналу» різниться в залежності від компонентів, що входять до його складу. В своєму найширшому обсязі воно охоплює усю систему заходів пов'язаних із пошуком та працевлаштуванням нових співробітників. Сюди включають і аналіз ринку праці, і власне пошук майбутніх працівників, визначення їх професійної кваліфікації та здібностей, прогноз професійної успішності, адаптацію на нових посадах та інше. Добір кадрів — це процес їх вивчення, оцінювання моральних, ділових, особистих та професійних якостей, з метою визначення можливості кандидата працювати в закладах охорони здоров'я і виконувати належним чином завдання та функції на певних посадах.

2. На підставі вивчення сучасних технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я та їх характеристики з'ясовано, що застосування наукових методів при доборі персоналу сприяє зменшенню загальної небезпеки, збільшує психічну стійкість колективу, окремого працівника. Первинний добір персоналу може передбачати відсіювання кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти дане робоче місце. Технологія первинного добору працівників включає низку наступних дій і етапів: співбесіду з працівником служби управління персоналом; подання інформації про кандидата на посаду; співбесіду з керівником; випробувальний термін; рішення про найм. Процес добору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

— *аналіз заяв на конкретні робочі місця, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам уданий час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити);*

— *вивчення документів та інформації з попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;*

— *співбесіду з кандидатом (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вмیه робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);*

— *проведення, в разі необхідності, тестування й оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця; може працювати після додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця);*

— *оформлення на робоче місце: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.*

3. Дослідження діяльності комунального некомерційного підприємства «Київська міська лікарня №3» дало можливість встановити, що КНП «КМКЛ №3» є багатопрофільною клінічною лікарнею та надає вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу дорослому населенню в умовах цілодобового стаціонару в плановому та ургентному порядку. КНП «КМКЛ №3» є лікувально-профілактичним закладом охорони здоров'я, некомерційним підприємством, заснованим на комунальній власності територіальної громади міста Києва, підпорядкованим Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі - Департамент охорони здоров'я). Діяльність КНП «КМКЛ №3» спрямована на підвищення доступності та якості медичної допомоги при ефективнішому і раціональнішому використанні ресурсів для досягнення найкращих результатів.

4. Аналіз використання технологій добору персоналу в комунальному некомерційному підприємстві «Київська міська лікарня №3» дав можливість виявити, що добір персоналу як технологія роботи служби персоналу передбачає

задоволення потреби закладу охорони здоров'я у персоналі, і є одним з пріоритетних завдань діяльності служб управління персоналом. Якість проведення добору персоналу забезпечує ефективне функціонування некомерційного підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Професійний добір персоналу – це система заходів, що здійснюються КНП «КМКЛІ №3» для залучення працівників, які володіють необхідними професійними навичками та особистісними, моральними якостями і здатних виконувати всі посадові обов'язки, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.

5. Встановлено, що основними напрямками удосконалення технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я є: формування переліку структурних підрозділів, що потребують залучення нових кадрів; окреслення змісту роботи та посадових обов'язків майбутніх працівників; формулювання чітких вимог до претендентів на посади, прогнозування їхньої заробітної плати; з'ясування рівня попиту працівників окресленої категорії на ринку праці та визначення шляхів їх пошуку та способів залучення до співпраці. Серед методів, що рекомендують використовувати HR-менеджери різних компаній є наступні: Case-інтерв'ю — побудова певних ситуацій, які дають змогу кандидатові продемонструвати свої якості. Метод «Три плюси / три мінуси» дає змогу оцінити мотивацію кандидата і його слабкі місця.

6. Розроблені рекомендації щодо удосконалення технологій добору персоналу в закладах охорони здоров'я включають:

А) Здійснення добору персоналу через соціальні мережі. Заклади охорони здоров'я можуть використовувати соціальні мережі для створення кадрових резервів, які представляють собою безліч талановитих та зацікавлених кандидатів. Соціальні мережі, такі як LinkedIn, Facebook, Instagram дають компаніям можливість більш неформальної взаємодії з людьми. А детальні профілі в соціальних мережах кандидатів дають роботодавцю більше уявлення про навички та особистість зазначених кандидатів, ніж будь-яке резюме.

Б) Досить ефективною для добору персоналу є соціальна мережа це Facebook. Для компаній Facebook пропонує можливість створити профіль на основі назви компанії, бізнесу чи індивідуального бренду. Користувачі можуть стати підписниками профілю компанії, та після підписки вони будуть отримувати нові публікації профілю компанії на власній сторінці потоку новин Facebook. Компанії можуть навіть використовувати Facebook для відстеження та оцінки кандидатів, які подали заявки на роботу в компанії.

В) Здійснення підбору персоналу за допомогою штучного інтелекту. Добір персоналу – це трудомістка робота. З вирішенням цієї задачі допомагає штучний інтелект. Сучасні системи штучного інтелекту оперативно аналізують тисячі резюме, оцінюють кваліфікацію кандидатів, визначають ті кандидатури, які скоріше всього підійдуть на ту чи іншу посаду, відправляють кандидатам питання для співбесіди і проводять інтерв'ю. Завдяки впровадженню штучного інтелекту в роботу відділу кадрів компанії можна оперативніше знайти потрібних кандидатів і витрачають менше коштів на підбір персоналу.

Таким чином, система добору повинна бути створена таким чином, щоб, з одного боку, з високим ступенем ймовірності передбачити професійну та особисту придатність претендентів до певної посади в організації; з іншого боку, - забезпечити їх професійний розвиток і самореалізацію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Практикум. М.: Дашков и Ко, 2017. 180 с. [https://tourlib.net/books\\_tourism/agamirova.htm](https://tourlib.net/books_tourism/agamirova.htm) (дата звернення: 12.12.22)
2. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. посібник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 367 с.
3. Алгоритм дій керівника місцевого органу виконавчої влади (органу місцевого самоврядування) у разі загрози або виникнення надзвичайної ситуації підготовлені для використання керівниками районних ланок (ланок ОТГ) територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту: Методичні рекомендації. Тернопіль, 2019. 40 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
6. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 516 с.
8. Близнюк В.В. Вітчизняний ринок праці у глобальному вимірі / В.В. Близнюк, Л.Д. Яценко. Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 3. С. 33–38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2018\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2018_3_7) (дата звернення: 20.02.2022).
9. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Консультант кадровика. 2017. №23 (155). URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>

10. 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 Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Т. 1. №. 59. С. 32–44.

11. Висоцький А.А. Малий бізнес. Велика гра. Київ: Visotsky Consulting, 2020. 221 с.

12. 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.

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

14. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2018. 152 с.

15. Гетьман О.О., Царюк С.Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 21. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/102.pdf>

16. Гончарук Н., Кулакова Є. Удосконалення механізму добору кадрів на державну службу в Україні в контексті вітчизняного та зарубіжного досвіду. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 3(42). URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik\\_dums/2019/2019\\_03\(42\)/17.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_03(42)/17.pdf)

17. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Фугель Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навчально-методичні матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 96 с. URL:

[http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/38b8088b-e3c8-4cec-a821-2fa16dc62da7.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/38b8088b-e3c8-4cec-a821-2fa16dc62da7.pdf)

18. Гриценко Н. В. Діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №54. С. 345-349.

19. Грінцова А. Позаштатники 21 століття: що таке аутстафінг і в чому його переваги. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-autstafing>

20. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. 2020. №7. С. 42-50.

21. Грішнова О., Брінцева О. Формування людського капіталу у сфері охорони здоров'я: проблеми та напрями зменшення фіктивізації. Економіка. 2019. №2(203). С. 11-15.

22. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К. 2019. С. 42-50.

23. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.

24. Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 5(10). – 182-186.

25. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посібн. Одеса, 2018. 305 с.

26. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

27. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/na001555-03>

28. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2017. 820 с
29. Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Лазарєва К.О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 3 (08). URL: [http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/8\\_2017/30.pdf](http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/8_2017/30.pdf)
30. Єдиний портал вакансій державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/vakansiyi-derzhavnoyi-sluzhbi/yediniy-portal-vakansij-derzhavnoyi-sluzhbi>
31. Жиленко К. Оцінювання діяльності державних службовців: знову по-новому – порядку типовому. iFactor. 2019. №33. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2019/september/issue-33/article-70507.html>
32. Зеленков А.В., Кононенко А.В., Налапко М.М.. Організація набору та відбору персоналу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2008. № 3. С. 125–135.
33. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ: НАДУ, 2016. 296 с. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf>
34. Іванова С. М. «Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину». Моноліт. 2019. 340 с.
35. Ізюмцева Н. В. Інноваційні методи пошуку персоналу. Економіка та право. 2017. № 3 (48). С. 118-123.
36. Карелова Л.В. Формування персоналу в системі органів виконавчої влади України. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10klvvvu.pdf>
37. Карпінський Б.А., Карпінська О.Б., Грицишин О.П. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні і їх вплив на ефективність державотворчого патріотизму нації. 2020. № 5. С. 21–26.

38. Кібанов А. Я. Кадрова політика і стратегія управління персоналом. М.: Государственный университет управления. 2019. 64 с. 17. Коллектив авторов Harvard Business Review (HBR). Про лідерство. К.: КМ-БУКС, 2018. 216 с.
39. Клим Д. Методика роботи с негативною емоційною хвилею у випадку звільнення персоналу / Д. Клим, А. Авраменко. 2018. С.115.
40. Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
41. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
42. Коломоєць Т. Щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: чи досконалою є обрана нормативна модель? Підприємництво, господарство і право. 2018. №11. С. 96-104. URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/20.pdf>
43. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. Київ, 2018. 96 с.
44. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
45. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами. Навчально-методичний посібник. Київ: НТУУ «КПІ». 2005. 76 с.
46. Масхма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3011/1/Mahsma.pdf>.
47. Міжнародний менеджмент : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 412 с. 24. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 560 с.
48. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-те вид., випр. і дон. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
49. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 250 с.

50. Нечухрана Ю. Г. Особливості оцінки результатів практичної діяльності персоналу державної служби в деяких країнах європейської співдружності. Економіка і держава. 2018. № 7. С. 110-112.

51. Олуйко В.М., Тюріна Н.М., Гаман Т.В., . Примуш Р.Б., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

52. Офіційний сайт Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області/ URL: <https://dpss-te.gov.ua/> 31. Звіти про роботу Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області за 2017-2019 роки 32. Інформація про персонал Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області за 2017-2019 роки.

53. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 3. С. 30-33. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/3/8.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/3/8.pdf)

54. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державних службовців: основні тенденції державної кадрової політики. Демократичне врядування: науковий вісник. 2019. Вип.4. С.124-129.

55. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

56. Попченко Т. П. Щодо кадрової політики у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/808/>.

57. Походжай О. М., Шведа Н. М. Особливості оцінювання державних службовців в Україні. Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. Молодих учених та студентів, (Тернопіль, 25–26 листоп. 2020.). Тернопіль : ТНТУ, 2020. 212 с. С. 192.

58. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_160\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21)

59. Про затвердження Положення про Головне управління Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів в області, в місті Києві. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства (зараз Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства) № 209 від 12.04.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0604-17#Text>

60. Про затвердження Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Постанова Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2015 р. № 667. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/667-2015-%D0%BF#Text>

61. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. №246. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>

62. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

63. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства / О. І. Продіус. // Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.

64. Реагування на надзвичайні ситуації: Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Бланк-Прес», 2019. 210 с.

65. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

66. Сергеева О. Зарубіжний досвід оцінювання публічної влади. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1 (24). С. 36-46. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_01\(24\)/6.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_01(24)/6.pdf)

67. Словник української мови у 20 томах. URL:  
[https://1677.slovaronline.com/109766-  
%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%96%D1%80](https://1677.slovaronline.com/109766-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B1%D1%96%D1%80)

68. Сурай І. Добір і відбір кадрів як механізми формування й розвитку еліти в державному управлінні. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. Вип. 2. С. 51-58. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2012\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2012_2_8)

69. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України. Методичні рекомендації. Київ, 2019. 46 с.

70. Технологія формулювання цілей SMART! URL:  
<https://biznesua.com.ua/tehnologiya-formulyuvannya-tsiley-smart/>

71. Топалова Е. Х., Супрун А. В. Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі. Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. 2010. № 1 (2). С. 79-84.

72. Трошан А. О. Використання новітніх технологій добору кадрів на державну службу URL: <http://intkonf.org/troshan-aovikoristannya-novitnih-tehnologiy-doboru-kadriv-na-derzhavnu-sluzhbu/>

73. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

74. Федоренко Н.І. Роботодавці на ринку праці України: сучасні методики відбору персоналу серед молодих фахівців. Стан та перспективи розвитку управлінських наук: український та польський досвід : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 5-6 жовт. Київ, 2017. С. 166–171.

75. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2018. 434 с.

76. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2014. №4. URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>

77. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2019. № 1(2). С. 69–76.

78. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

79. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник 3-е издание, перераб. и доп. К:МАУП, 2018. 352 с.  
[https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mn4\\_1.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mn4_1.pdf)

80. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24).

81. Якісні зміни, що відбуваються вже сьогодні. Урядовий портал. Реформи. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi>.

82. 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.

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

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

85. 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.

86. 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. 601–606.

