

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 1873 «С» 2023.10.16. 004 УП

ГИЧАКА ПАВЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.953.2:61

ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету

_____ **Інна САВИЦЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

_____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к.п.н., професор

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

Виконав

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Сергій КУБІЦЬКИЙ

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

Павло ГИЧАК

Київ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Гичаку Павлу Олександровичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

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

затверджена наказом ректора НУБіП України від 16.10.2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ **2024.11.10** _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) матеріали КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти організації набору і відбору працівників в організації;
2. Діагностика організації набору і відбору працівників у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»;
3. Напрями удосконалення процесу набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Павло ГИЧАК**
(підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Організація набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Гичака Павла Олександровича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках друкованого тексту, робота містить 18 таблиць і 6 рисунків. Список використаних джерел включає 69 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні аспекти організації набору і відбору працівників в організації. Розкрито сутність набору працівників та наведено особливості відбору працівників в організації.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці організації набору і відбору працівників у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12». Наведено загальну характеристику КНП «Київська міська клінічна лікарня №12», охарактеризовано здійснення управління КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» та проведено аналіз організації набору і відбору працівників у організації.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи окреслено напрями удосконалення процесу набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я. Запропоновано рекомендації щодо використання сучасних методів набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я та надано рекомендації щодо впровадження зарубіжного досвіду організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Суть системи управління персоналом в організації.....	9
1.2. Сутність набору працівників в організацію.....	14
1.3. Особливості відбору працівників в організацію.....	20
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №12».....	26
2.1. Загальна характеристика КНП «Київська міська клінічна лікарня №12».....	26
2.2. Здійснення управління у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12».....	32
2.3. Аналіз організації набору і відбору працівників у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12».....	37
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	45
3.1. Використання сучасних методів набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я	45
3.2. Рекомендації щодо удосконалення добору працівників у закладі охорони здоров'я	51
3.3. Зарубіжний досвід організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.....	58
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції переваги мають ті заклади охорони здоров'я, які здатні залучити до роботи талановитих, продуктивних і ініціативних співробітників. Ефективне управління персоналом у закладі охорони здоров'я передбачає створення цілісної системи, яка охоплює всі етапи взаємодії з працівниками – від прийому на роботу до завершення кар'єри. Сьогодні важливість ретельного набору і відбору персоналу є очевидною, адже помилки в цьому процесі можуть негативно вплинути на роботу закладу охорони здоров'я.

Саме тому якісний процес набору та відбору працівників є ключовим напрямком діяльності керівників закладів охорони здоров'я. Найм висококваліфікованого працівника забезпечує конкурентну перевагу, сприяє покращенню якості надання медичних послуг, зміцненню репутації закладу охорони здоров'я і пришвидшує його розвиток. Функції відбору персоналу є одними з найважливіших у сучасному менеджменті, і керівники розуміють значущість кваліфікованих працівників для досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

Теоретичні та практичні аспекти організації набору і відбору працівників у організації досліджували такі науковці, як: В. Базелюк, Т. Балановська, Ю. Біляк, О. Крушельницька, М. Михайліченко, С. Михнюк, Т. Сергієнко, Л. Скібіцька, О. Скібіцький та ін. Особливості добору працівників у закладі охорони здоров'я висвітлено у працях таких науковців, як: В. Борщ, О. Волосовець, І. Запухляк., І. Кравчук, С. Кубіцький, С. Лукаш, В. Ровенська, М. Шкільняк. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій

щодо організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити суть системи управління персоналом в організації;
- охарактеризувати сутність набору працівників в організацію;
- навести особливості відбору працівників в організацію;
- охарактеризувати діяльність закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати здійснення управління у закладі охорони здоров'я;
- провести аналіз організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я;
- запропонувати сучасні методи набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення набору працівників у закладі охорони здоров'я;
- надати пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження – процес організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» м. Києва.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних

висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації та інші.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, первинна документація КНП «Київська міська клінічна лікарня №12», результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я.

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

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках друкованого тексту, робота містить 18 таблиць і 6 рисунків. Список використаних джерел включає 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть системи управління персоналом в організації

Успішна діяльність будь-якого підприємства тісно пов'язана з ефективним управлінням персоналом, оскільки працівники є одним із ключових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах сучасної економіки конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від того, наскільки вміло керівництво підприємства організовує роботу свого колективу.

Однією з ключових проблем сучасного управління персоналом є пошук балансу між задоволенням потреб співробітників та досягненням корпоративних цілей. Професійна робота з персоналом здатна збільшити продуктивність праці, знизити текучість кадрів, підвищити лояльність і залученість персоналу, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

Не менш складним та проблемним питанням у науковій спільноті є визначення поняття «персонал», а також зіставлення його з близьким за змістом поняттям «кадри». Співставлення понять «персонал» та «кадри» наведено у табл. 1.1.

І найчастіше саме на рівні вузького тлумачення деякими науковцями поняття «персонал» співвідноситься чи ототожнюється з поняттям «кадри». Таким чином, можна стверджувати, що поняття «персонал» у широкому розумінні є більш містким, адже включає у себе всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру).

На сьогодні науковці використовують різні підходи до тлумачення поняття «управління персоналом», що наведено у табл. 1.2.

Мета управління персоналом в підприємстві досягається через виконання як загальних, так і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) виконуються всіма керівними органами в

межах їхньої компетенції. Спеціальні функції управління персоналом здійснюють спеціалізовані відділи, відповідно до своїх обов'язків.

Таблиця 1.1

Співставлення понять «персонал» та «кадри»*

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем [2, с. 21].	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [2, с. 21].
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [40, с. 12].	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації [40, с. 20].
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [54, с. 60].	Кадри – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [27, с. 10].

Примітка. *Розроблено за: [2, С. 21; 40, С. 12; 54, С. 60; 27, С. 10]

Основними складовими системи управління персоналом є:

1. Суб'єкт - джерело управлінського впливу, яке відповідає за контроль, лідерство і вплив на об'єкт з метою його приведення до бажаного стану;
2. Об'єкт - той, на кого спрямований управлінський вплив;
3. Управлінський вплив - це сукупність цілеспрямованих дій, інструментів, методів і прийомів, що використовуються для впливу на об'єкт і зміни його стану.
4. Зворотній зв'язок - це інформація про ефект управлінських дій суб'єкта і зміни, які відбулися в об'єкті під їхнім впливом.

Поняття «управління персоналом»*

Автор	Визначення
Виноградський М.Д. [12]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури
Ситник Н.І. [46]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [53]	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
Хміль Ф.І. [56]	Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу

Примітка. *Розроблено за:[12; 46; 53; 56]

Система управління персоналом - це багатокomпонентний процес, що охоплює такі аспекти, як планування людських ресурсів, залучення кваліфікованих кадрів, їх розвиток, мотивація та оцінка результатів роботи. Ефективне управління персоналом також передбачає створення сприятливих умов для розвитку співробітників, підвищення їх кваліфікації, забезпечення соціальних гарантій і сприяння професійному зростанню.

Система управління персоналом включає кадрове планування; визначення існуючої потреби в наборі працівників; відбір; найм працівників; адаптація найнятого персоналу; навчання кадрів; кар'єра. Основні етапи впровадження системи управління персоналом наведено у табл. 1.3.

Коли всі функціональні підсистеми управління персоналом координуються та застосовуються одночасно у часі та просторі, можна досягти максимального успіху в управлінні.

Таблиця 1.3

Основні етапи впровадження системи управління персоналом*

Основні етапи	Характеристика етапу
Планування	Формування чіткого плану щодо задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах
Набір	Створення банку претендентів, що утворюється за рахунок потенційних кандидатів, які набирають по всіх посадах
Відбір	Вивчення і оцінка особистості і компетенції кандидатів та відбір з кадрового резерву, утвореного за допомогою набору
Розробка структури виплат	Встановлення заробітної плати, надбавок, доплат і різних пільг, що дозволяють залучити й утримати співробітників.
Профорієнтація і адаптація	Ознайомлення новачків, розвиток у них чіткого розуміння можливостей і перспектив
Навчання та підвищення кваліфікації	Розробка навчальних програм і методичних комплексів з навчання базовим навичкам роботи, які необхідні.
Оцінка трудової діяльності	Формування методичних підходів до оцінки трудової діяльності кожного співробітника.
Рух працівників всередині організації	Формування методології руху співробітників між посадами з різним ступенем відповідальності, накопичення і розвитку професійного досвіду шляхом призначення їх на інші посади, а також процедур припинення дії трудового договору.

Примітка. Розроблено за:[12]

Для різних підприємств цілі системи управління персоналом залежать від характеру і результатів діяльності та його стратегічних цілей. Структуру цілей системи управління персоналом наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Структура цілей системи управління персоналом

I рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.	
II рівень	III рівень
<ul style="list-style-type: none"> – розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища; – прогнозування та планування персоналу; – побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу – розробка корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб до нових спеціальностей; – аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – аналіз трудових процесів; – аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу

Примітка. *Джерело:[18]

Розглядаючи набір цілей, можна виділити такі категорії: економічні (усі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); науково-технічні

(підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій); комерційно-виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією необхідної кількості продукції для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці).

Залежно від розмірів та видів діяльності підприємства склад підсистем може змінюватися. До елементів системи управління персоналом можна віднести: групу фахівців апарату управління і обслуговуючого персоналу: комплекс технічних та інформаційних засобів, методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами; правові та нормативні документи. У табл. 1.5. наведено загальну характеристику елементів системи управління персоналом.

Таблиця 1.5

Елементи системи управління персоналом та їх характеристика*

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з набору і відбору персоналу і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (добір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

Примітка. *Розроблено за:[18]

Таким чином, персонал підприємства - це сукупність усіх співробітників, незалежно від їхніх посад, кваліфікації або функцій. Це більш сучасний і ширший термін, що включає як найманих працівників, так і керівників, і спеціалістів усіх рівнів, тобто весь людський ресурс підприємства. Система управління персоналом являє собою багатокомпонентний процес, що включає планування людських ресурсів, залучення кваліфікованих спеціалістів, їх розвиток, мотивацію та оцінку ефективності роботи. Узагальнюючи елементи системи управління персоналом, можна побачити, що цілі системи управління персоналом різноманітні, як і функції. Все залежить від масштабу підприємства в якому реалізується система управління персоналом. Одним із обов'язкових елементів в системі управління персоналом є набір і відбір персоналу.

1.2. Сутність набору працівників в організацію

Прийняття на роботу працівників є одним із головних елементів у системі управління персоналом. Процес пошуку необхідного персоналу полягає у співвідношенні вимог, які висуває роботодавець, і кваліфікації кандидата. В процесі набору та відбору кадрів у першу чергу враховується специфіка організації.

Вимоги до кваліфікаційних та спеціальних знань кандидатів на працевлаштування у закладі охорони здоров'я, їхні завдання, обов'язки та спеціалізація встановлюються на основі кваліфікаційних характеристик, зокрема:

– випуску 78 «Охорона здоров'я» Довідника кваліфікаційних характеристик працівників, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України від 29.03.2002 р. №117, щодо посад працівників, які є специфічними для галузі охорони здоров'я;

– випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.12.2004 р. №336, щодо інших посад працівників закладу.

Назви посад працівників закладу визначаються відповідно до Національного класифікатора України «Класифікатор професій ДК 003:2010», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. №327 [23].

Проблеми набору персоналу висвітлено у багатьох інформаційних джерелах, проте єдиної точки зору щодо визначення поняття «набір персоналу» не існує. Підходи до визначення поняття «набір персоналу» наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Підходи до визначення поняття «набір персоналу»*

Автори	Визначення
Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. [7]	це одна із складових управління персоналом, яка виражена сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць
Виноградський М. Д. [12, с.168]	виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи
Крушельницька О. В. [27, с. 83]	система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей
Хміль Ф. І. [56, с. 203]	процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця

Примітка. *Розроблено за: [7; 12, с.168; 27, с. 83; 56, с. 203]

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

Набір персоналу є сукупністю цілеспрямованих заходів, спрямованих на пошук та визначення кандидатів, які за своїми професійними, психологічними та фізіологічними характеристиками відповідають вимогам посади. Це система дій, орієнтованих на залучення працівників, які мають необхідні якості для досягнення організаційних цілей. Включає пошук, оцінку та прийом на роботу тих, хто бажає працювати, володіє необхідними компетенціями та поділяє цінності закладу охорони здоров'я.

Набір персоналу є ключовими елементами системи управління персоналом закладу охорони здоров'я, особливо у контексті зростаючої важливості людських ресурсів і інтелектуального капіталу для забезпечення конкурентоспроможності. Раніше конкурентна перевага закладу охорони здоров'я часто базувалася на технічних чинниках, таких як новітні виробничі технології та обладнання. Однак сьогодні основною перевагою є персонал із високим рівнем професійних компетенцій. Значущість процесів набору та відбору персоналу важко переоцінити, адже вони безпосередньо впливають на ефективність діяльності закладу охорони здоров'я.

У світлі подій останніх років, зокрема пандемії COVID-19 та воєнного стану в країні, набір персоналу стали одним із ключових завдань для керівництва закладу охорони здоров'я. Сьогодні існує багато надійних та ефективних систем для набору персоналу. Однак на практиці не всі заклади охорони здоров'я ще змінили свій підхід до набору кандидатів з-поміж усіх претендентів. З впевненістю можна сказати, що саме процедура набору є стартовою точкою в управлінні персоналом в будь-якому закладі охорони здоров'я. Уміння правильно обрати співробітників є основою для розвитку їхніх навичок, що в майбутньому принесе користь і працівнику, і організації.

Сьогодні на ринку людських ресурсів спостерігається позитивна тенденція до використання як сучасних наукових досягнень, так і перевірених класичних методів набору персоналу. Поєднання цих підходів формує ефективну систему, яка допомагає HR-фахівцям у їхній непростій роботі. Важливість набору персоналу для закладу охорони здоров'я проявляється у кількох ключових аспектах.

По-перше, під час процесу набору усуваються невідповідні кандидати, що допомагає уникнути майбутніх проблем, пов'язаних із неправильним вибором, таких як невідповідність професійних або особистісних якостей вимогам посади, несумісність із колективом чи цінностями закладу охорони здоров'я, або неможливість впоратися зі стресом на роботі.

По-друге, добре організована процедура набору економить значну кількість часу та ресурсів, що дозволяє відділу управління персоналом ефективніше вирішувати інші завдання, як-от адаптацію, навчання та мотивацію працівників.

По-третє, правильно відібраний співробітник виконуватиме свої обов'язки якісно, що сприятиме зростанню ефективності закладу охорони здоров'я.

По-четверте, новий працівник швидко адаптується до колективу, зберігаючи робочі зв'язки без втрати продуктивності, що знижує ймовірність конфліктів і зменшує терміни адаптації. Правильно підібраний працівник отримуватиме задоволення від своєї роботи, що є важливим, адже робота займає значну частину життя та є одним із життєвих пріоритетів для багатьох людей [68].

Процес набору персоналу починається з чіткого визначення того, який співробітник потрібен закладу охорони здоров'я. Традиційно цей етап базується на підготовці посадової інструкції - документа, що описує основні функції, які має виконувати працівник на даній посаді. Під час набору керівник оцінює, наскільки кандидат здатен виконувати ці обов'язки. Для спрощення процесу найму багато закладів охорони здоров'я, крім посадової інструкції, стали створювати додаткові документи, що описують кваліфікаційні вимоги та особистісні характеристики, необхідні для успішної роботи на посаді. До таких документів належать кваліфікаційні карти та профілі особистості.

Кваліфікаційна карта включає набір вимог, таких як освіта, спеціальні навички (наприклад, знання мов, робота з комп'ютером, водіння вантажівки), якими повинен володіти кандидат. Цей інструмент значно спрощує процес відбору, дозволяючи порівнювати кандидатів між собою на основі їхніх компетенцій. Однак кваліфікаційна карта не враховує особистісних якостей і потенціалу розвитку кандидата. Для подолання цього недоліку використовують профіль особистості, або «портрет ідеального працівника». Він містить набір особистісних характеристик, таких як здатність виконувати певні функції, типи поведінки, вміння працювати в команді, наполегливість і креативність. Оцінка

кандидатів за цими критеріями допомагає знайти найбільш підходящого працівника.

Персональні вимоги, оформлені у вигляді професіограми, інформують кандидатів про необхідні риси характеру та слугують для самовідбору, знижуючи кількість невідповідних претендентів. Вони також допомагають у формуванні коротких списків кандидатів для подальших етапів відбору. Без чітких персональних вимог відбір може стати суб'єктивним і менш ефективним.

Професіограма – це опис психологічних, виробничих, технічних, медичних та гігієнічних аспектів певної спеціальності або професії. У ній зазначаються функції, які передбачає дана професія, а також складнощі, що можуть виникати при її освоєнні через специфічні психофізіологічні особливості людини та організацію виробничого процесу. Професіограма включає психограму – психологічний портрет ідеального або типового фахівця, сформульований на основі вимірюваних психологічних якостей. Психологічна професіограма створюється за допомогою психологічного аналізу професійної діяльності.

Після визначення вимог до кандидата наступним етапом є залучення потенційних співробітників. Основними обмеженнями на цьому етапі є бюджет, який заклад охорони здоров'я може витратити, та наявні людські ресурси для подальшого відбору. Залучення кандидатів може відбуватися із зовнішніх або внутрішніх джерел, залежно від типу кадрової політики (відкритої чи закритої) організації. Внутрішні джерела включають внутрішні конкурси, суміщення посад, ротацію кадрів та інші варіанти. Основні переваги та недоліки внутрішніх джерел пошуку персоналу представлені у табл. 1.7.

Якщо не вдається заповнити вакансію за допомогою внутрішніх джерел, заклад охорони здоров'я використовує зовнішні джерела набору персоналу. Серед них можуть бути центри зайнятості, робота зі студентами та випускниками вищих навчальних закладів, кадрові (рекрутингові) агентства, самостійний пошук кандидатів, публікація оголошень у засобах масової інформації (ЗМІ), а також використання Інтернету і т.д..

Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел набору персоналу*

Внутрішні джерела		
Загальні характеристики	Переваги	Недоліки
	<ul style="list-style-type: none"> – незначні фінансові витрати; – скорочення плинності кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> – можлива поява психологічної напруги у колективі.
Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – заощадження коштів, що витрачаються закладом охорони здоров'я під час адаптації співробітника; – є прикладом можливості кар'єрного зростання, що покращує морально-психологічний клімат у колективі та є стимулом для покращення продуктивності праці усього персоналу; – можливість попереднього планування змін у штаті; – легка адаптація працівника на новому робочому місці за рахунок обізнаності; – допомагає підтримувати високий професійний рівень у колективі. 	<ul style="list-style-type: none"> – можлива поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію; – можливий опір з боку лінійних керівників кандидатів на посаду; – обмеженість вибору персоналом підприємства, серед якого може не виявитися потрібного кандидата необхідної кваліфікації; – можливе виникнення потреби в спеціалісті на попередній позиції обраного працівника; – за невдалих результатів роботи на новій посаді співробітник не може повернутися на попередню позицію через психологічні аспекти
Набір персоналу за допомогою співробітників	<ul style="list-style-type: none"> – обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства за рахунок тісного контакту з співробітниками організації; – наявність співробітника, що зможе полегшити адаптацію прийнятого працівника за необхідності 	<ul style="list-style-type: none"> – необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками; – недостатній рівень інформованості; – співробітників про умови роботи та деталі робочого місця; – розвиток «покровительства».
Зовнішні джерела		
Загальні характеристики	<ul style="list-style-type: none"> – широкий вибір спеціалістів на ринку праці; – співробітники, залучені ззовні, мають неупереджену думку стосовно усіх етапів виробництва та можуть дати незалежну; – оцінку можливим прорахункам та помилкам; – неупередженість під час вибору кандидатів на вакантні посади, а отже, запобігання конфліктам через непотизм 	<ul style="list-style-type: none"> – значні фінансові витрати; – залучення співробітників за допомогою зовнішніх ресурсів може спричинити плинність кадрів; – погіршення морально-психологічного клімату у колективі; – ризик непроходження випробувального терміну спеціалістом через проблеми з адаптацією; – значний період адаптації працівника.

Примітка. *Розроблено за: [11]

Отже, проаналізувавши різні наукові підходи, можна зробити висновок, що набір персоналу є одним із ключових етапів системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Для закладу охорони здоров'я важливо залучати не лише компетентних, але й етично відповідальних та емоційно стійких працівників, оскільки робота пов'язана з високою відповідальністю та стресовими ситуаціями.

1.3. Особливості відбору працівників в організацію

Набір і відбір працівників – це один з етапів системи управління персоналом, що включає в себе методи, використовувані закладами охорони здоров'я з метою забезпечення найкращого складу потенційної кваліфікованої робочої сили.

Вибір методів відбору персоналу залежить від різного роду чинників: ситуації на ринку праці, регіональній і галузевій належності організації, її стратегічних і тактичних цілей, стадії життєвого циклу, особливостей структури і організаційної культури закладу охорони здоров'я, специфіки вакантної посади і ін. В процесі набору персоналу необхідно оцінити рівень професійних навиків, умінь і знань претендента, можливості його потенціалу відповідно до перспективних завдань організації. Це досить трудомісткий і складний процес. Порівняльний аналіз класичних та нетрадиційних методів відбору персоналу наведено у табл. 1.8.

Відбір персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на формування колективу з такими кількісними та якісними характеристиками, які відповідають цілям та завданням закладу охорони здоров'я. У найзагальнішому сенсі відбір – це процес ідентифікації та порівняння вимог організації з особистими характеристиками кандидатів. Під час відбору персоналу вирішуються завдання комплектування на основі загальних вимог до працівників, з урахуванням їхнього здоров'я, віку, освіти, громадянства, досвіду роботи тощо. Такий відбір допомагає знаходити спеціалістів, які підходять для

роботи в організації, а не лише для виконання окремих видів професійної діяльності.

Таблиця 1.8

Порівняльний аналіз методів відбору персоналу*

Назва методу	Переваги	Недоліки
Співбесіда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє дізнатися всю необхідну інформацію про кандидата. 2. Дозволяє дізнатися про знання роботи, про комунікацію, про швидкість вирішення проблем. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надаються не об'єктивні дані про людину. 2. Носить формальний характер.
Анкетування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість опитування великих груп людей за обмежений час. 2. Опитування може стосуватися різних сторін життя людей. 3. Мінімум впливу дослідника на опитуваного. 4. Оперативність в обробці результатів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неможливість контролювати процес заповнення анкети, що може привести до несамостійності відповідей респондента. 2. Висока вірогідність перебільшення респондентом своїх навичок, знань, умінь.
Тестування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє оцінити міру відповідності психометричних характеристик кандидата специфіці робочого місця. 2. Дозволяє оцінити сумісність кандидата з соціально-психологічними характеристиками колективу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка. 2. Сильний вплив зовнішніх чинників на стан кандидата в момент проведення тестування
Резюме	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дає об'ємне уявлення про кандидата, його здібності і особові якості, що дозволяє працедавцю економити час. 2. Наочність кар'єрного зростання – можна чітко спостерігати професійну біографію кандидата. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Є вірогідність складання дуже просторового і об'ємного документа, тому тут дуже важлива лаконічність викладу і чітка структура – багато часу для обробки. 2. Відсутність особистого контакту з кандидатом на посаду
Асесмент-центр	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку розвитку професійних навичок. 2. Забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками закладу охорони здоров'я, оскільки результатом стають зрозумілі всім показники. 3. Процедура АЦ вже є рівнем до розвитку персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процедура АЦ дорожча, ніж проведення тестування або інтерв'ювання співробітників. 2. Для проведення АЦ потрібно багато часу. 3. Для АЦ потрібна підготовка спостерігачів з числа співробітників закладу охорони здоров'я.

Примітка. *Розроблено за:[11]

Професійний відбір є більш деталізованим процесом, який передбачає відбір працівників за конкретними вимогами до посади. Він базується на критеріях, пов'язаних із галуззю, до якої належить робота. У ході цього процесу кандидат оцінюється за рівнем професійної підготовки, досвіду та освіти. Важливою складовою професійного відбору є психологічна оцінка, що визначає психологічну структуру роботи та особисті якості кандидата. До професійного відбору можуть також входити медичні та фізіологічні тести.

Пріоритет під час професійного відбору надається інтересам організації, з метою знайти працівника, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам посади. На етапі відбору керівництво вибирає кращих кандидатів із резерву, сформованого під час набору. Відбір починається зі складання кінцевого списку претендентів і скорочення кількості кандидатів до тих, хто підходить для співбесіди, шляхом перевірки їхніх особистих якостей. Ті, хто не відповідає основним вимогам, можуть бути виключені зі списку, хоча їх можна розглядати для інших вакансій у майбутньому.

Не дивлячись, на те що методів відбору є багато. Для найкращого і якісного відбору персоналу роботодавці часто використовують і нетрадиційні методи. Порівняльна характеристика традиційних та нетрадиційних методів відбору персоналу наведена у табл. 1.9.

У більшості країн при відборі персоналу важливими є такі критерії, як знання іноземної мови, результати тестів, загальна освіта та випускний ранг. Для одних країн пріоритетом є здатність залучати іноземних клієнтів, знання закордонних ринків та вміння швидко адаптуватися до різних ситуацій, для інших - культура, національність, вміння вести бізнес у малому та середньому сегменті, а також наявність спеціальних навичок. Ранжування цих критеріїв за важливістю для різних країн дозволяє зрозуміти особливості їхньої кадрової політики. Цікаво, що іноземне походження кандидата може бути як позитивним, так і негативним чинником. Наприклад, 15% німецьких менеджерів вважають його перевагою, тоді як 3% бачать у цьому недолік. Іспанські роботодавці також

мають змішану думку: 3% розглядають іноземне походження як плюс, 0,5% - як мінус.

Таблиця 1.9

Порівняльна характеристика традиційних та нетрадиційних методів відбору персоналу*

Ознака	Традиційні методи	Нетрадиційні методи
Загальна характеристика кандидата	Характеризують людину як спеціаліста, рівень її кваліфікації, рівень освіти, досягнення в науковій сфері та кар'єрі. Надають інформацію про теоретичні навички та вміння кандидата, показує його професійні якості.	Характеризують кандидата як людину, дає можливість кандидату розкрити свої особисті якості, показує практичні навички та вміння кандидата щодо запропонованої посади.
Уміння творчо мислити	Традиційні методи не дають можливості розкритися кандидату як творчій натурі, не дають можливості показати вміння нестандартно мислити	Зазвичай спрямовані на розкриття творчого потенціалу кандидата, виходити за рамки стандартного мислення, нестандартно вирішувати складні ситуації.
Виявлення неправдивої інформації	Найчастіше традиційні методи не передбачають виключення можливості перебільшення або прикрашання інформації про себе та свої заслуги	Повністю виключають можливість дати неправдиву інформацію, оскільки в рамках нетрадиційних методів кандидат знаходиться у стресовій ситуації, яка виключає час на видумку неправдивих фактів.
Оцінювання вміння та навичок комунікації з людьми	Традиційні методи дають можливість лише поверхнево оцінити навички взаємодії з людьми.	Дають можливість оцінити здібності кандидата до роботи з іншими людьми, а також самостійно.
Можливість автономного використання	Ефективність від використання даних методів окремо значно нижча.	Методи не можуть дати характеристику професійним навичкам кандидата, його відповідність вимогам посади.

Примітка. *Розроблено за:[55]

Важливо враховувати, що не можна оцінювати критерії відбору в різних країнах з точки зору правильності їхнього вибору, оскільки кожна країна має свої обґрунтовані підходи, засновані на культурних цінностях та економічній ситуації. У вітчизняній практиці критерії найму персоналу також специфічні. Одним із важливих чинників є вік кандидата, який зазвичай не повинен перевищувати 35-40 років. Досвід роботи, особливо в аналогічній посаді, також

має велике значення, оскільки менеджери часто віддають перевагу кандидатам зі спеціальними знаннями та досвідом роботи у 70% випадків.

У деяких закладах охорони здоров'я існує практика найму випускників вищих навчальних закладів, які можуть не мати досвіду роботи або мати мінімальний досвід. Проте найм таких працівників передбачає наявність розвиненої системи тренінгів, що є досить дорогим для багатьох закладів охорони здоров'я.

Таким чином, відбір персоналу у закладі охорони здоров'я – це процес оцінки професійних та ділових якостей кожного кандидата з метою визначення його придатності для виконання обов'язків на конкретній посаді або робочому місці. Він включає аналіз відповідності претендентів вимогам вакансії та вибір найбільш підходящого з них на основі його спеціальності, кваліфікації, особистих якостей і здібностей, з урахуванням інтересів як організації, так і самого кандидата. Процес відбору зазвичай складається з кількох етапів, на кожному з яких частина кандидатів відсіюється, поки не залишиться необхідна кількість претендентів. Об'єктивний вибір базується на освіті, професійних навичках, досвіді роботи та особистих якостях претендентів.

Висновки до розділу 1

1. Персонал підприємства охоплює всіх співробітників незалежно від їхніх посад, кваліфікацій або функцій. Це сучасне і більш широке поняття, що включає найманих працівників, керівників та спеціалістів усіх рівнів, тобто весь людський ресурс організації. Система управління персоналом є складним багатокомпонентним процесом, що охоплює планування людських ресурсів, залучення кваліфікованих фахівців, їх розвиток, мотивацію та оцінку ефективності роботи. Різноманітність цілей та функцій системи управління персоналом залежить від масштабу підприємства, на якому вона реалізується. Одним із ключових елементів цієї системи є набір і відбір персоналу.

2. Аналіз різних наукових підходів дозволяє зробити висновок, що набір персоналу є одним з основних етапів системи управління персоналом у закладі

охорони здоров'я. Для закладу охорони здоров'я особливо важливо залучати не лише професійно підготовлений персонал, але й етично відповідальних та емоційно стійких працівників, адже їхня робота пов'язана з високою відповідальністю і часто стресовими ситуаціями.

3. Відбір персоналу – це процес оцінки професійних та ділових якостей кожного кандидата з метою визначення його придатності для виконання обов'язків на конкретній посаді або робочому місці. Він включає аналіз відповідності претендентів вимогам вакансії та вибір найбільш підходящого з них на основі його спеціальності, кваліфікації, особистих якостей і здібностей, з урахуванням інтересів як організації, так і самого кандидата. Процес відбору зазвичай складається з кількох етапів, на кожному з яких частина кандидатів відсіюється, поки не залишиться необхідна кількість претендентів. Відбір відбувається за принципом визначення, хто з кандидатів найкраще виконає конкретну роботу. Для цього використовуються різні методи оцінки, спрямовані на аналіз специфічних аспектів, що характеризують кандидата. У більшості випадків перевага надається тому, хто має найвищу кваліфікацію для виконання поточних обов'язків на посаді, а не кандидатові з кращими перспективами кар'єрного зростання. Об'єктивний вибір базується на освіті, професійних навичках, досвіді роботи та особистих якостях претендентів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У КНП «КИЇВСЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ №12»

2.1. Загальна характеристика КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»

Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 12» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі - КНП «Київська міська клінічна лікарня №12») є багатопрофільним закладом, у якому надається спеціалізована стаціонарна медична допомога населенню м. Києва.

Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня №12» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) є закладом охорони здоров'я, неприбутковим підприємством, заснованим на комунальній власності територіальної громади міста Києва, віднесеним до сфери управління виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) та підпорядкованим Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Підприємство утворено відповідно до рішення Київської міської ради від 24 жовтня 2019 р. № 6/7579 «Про реорганізацію закладів охорони здоров'я, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва» шляхом перетворення Київської міської клінічної лікарні № 12 в комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 12» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Підприємство є правонаступником усього майна, всіх прав та обов'язків Київської міської клінічної лікарні № 12. Засновником та власником підприємства є територіальна громада м. Києва, від імені якої виступає Київська міська рада (Київська міська державна адміністрація). Загальна інформація про КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» наведена у табл. 2.1.

Загальна інформація про КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 12» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)
Скорочена назва	КНП «КМКЛІ №12»
Місцезнаходження (юридична адреса)	01103, Україна, м. Київ, вул. Професора Підвисоцького, буд. 4а
Початок діяльності	27.10.1998
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Розмір статутного капіталу	43 865 226,09 грн.
Види діяльності	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів Інші: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.29 Постачання інших готових страв 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти 86.21 Загальна медична практика 86.22 Спеціалізована медична практика 86.23 Стоматологічна практика 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів

Примітка. *Розроблено за:[69].

КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» включає стаціонар на 605 ліжок, де надається висококваліфікована допомога пацієнтам із широким спектром захворювань. Мета діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» наведена на рис. 2.1.

Мета діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»		
<i>забезпечення населення медичною допомогою вторинного (спеціалізованого) та третинного (високоспеціалізованого) рівнів, а також паліативними послугами і медичною реабілітацією</i>	<i>підвищення доступності та якості медичних послуг через ефективніше і раціональніше використання ресурсів для досягнення найкращих результатів</i>	<i>збереження та покращення здоров'я населення і досягнення інших соціальних результатів без отримання прибутку</i>

Рис. 2.1. Мета діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»*

Примітка. *Розроблено за:[69]

Предмет КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» діяльності:

- надання спеціалізованої (вторинної) та високоспеціалізованої (третинної) медичної допомоги, паліативної допомоги та медичної реабілітації як в амбулаторних, так і стаціонарних умовах;
- надання платних медичних послуг відповідно до чинного законодавства України;
- організація допомоги пацієнтам у невідкладному стані згідно з вимогами чинного законодавства;
- медичне обслуговування населення на основі укладених договорів;
- виконання інших медичних, консультативних, лікувальних та профілактичних функцій у межах чинного законодавства;
- відновлення репродуктивного здоров'я та лабораторна діагностика;
- розробка і впровадження нових методів лікування та реабілітації, а також медичних технологій;
- участь у державних та регіональних програмах з профілактики, діагностики і лікування, а також у програмах пільгового забезпечення лікарськими засобами за наявності відповідного фінансування.
- проведення медичної експертизи тимчасової втрати працездатності, видача та продовження листків непрацездатності, надання рекомендацій щодо праці, направлення пацієнтів на медико-соціальну експертну комісію та медико-соціальну реабілітацію.
- виконання діяльності, пов'язаної з наркотичними засобами, психотропними речовинами і прекурсорами згідно із чинним законодавством.
- виробництво ліків в умовах аптеки.
- проведення профілактичних медичних оглядів та комплексних протиепідемічних заходів.
- науково-дослідницька, навчально-методична діяльність, проведення клінічних випробувань.
- організація наукових заходів, таких як з'їзди, конференції, семінари, круглі столи.
- видавнича діяльність згідно з чинним законодавством.

- інші види господарської діяльності, дозволені чинним законодавством.
- заклад може використовуватись як клінічна база для освітніх установ у сфері охорони здоров'я та науково-дослідних інститутів [69].

Основний продукт діяльності закладу охорони здоров'я - це медичні та консультаційні послуги для населення. Основними користувачами послуг КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» є фізичні особи, які звертаються до закладу охорони здоров'я для отримання професійної медичної допомоги. Що стосується ділової репутації та іміджу, заклад охорони здоров'я є фінансово стабільною установою, надає послуги найвищої якості, активно впроваджує сучасні технології та передові методи лікування. Кількість пацієнтів, що звернулись за медичною допомогою наведено на рис. 2.2.

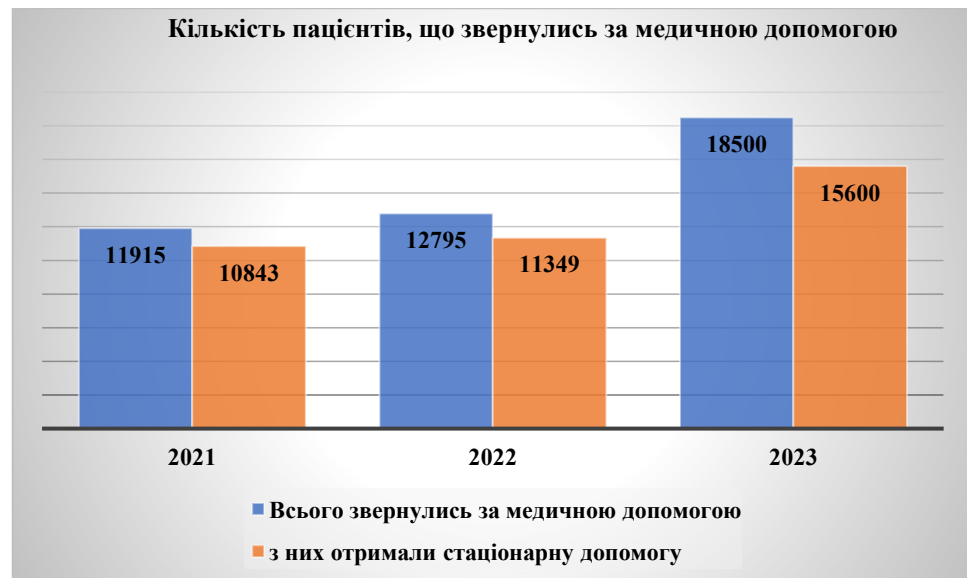


Рис. 2.2. Кількість пацієнтів, що звернулись за медичною допомогою у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»*

Примітка. *Розроблено за: [69]

У 2023 р. порівняно з 2021 р. кількість наданих послуг збільшилась на 55 %. Близько 90% пацієнтів отримують стаціонарну медичну допомогу. Більшості хворих надається медична допомога за ургентними показаннями, частка яких в структурі госпіталізованих хворих до загальної кількості госпіталізованих є загалом незмінною.

В перші місяці війни, КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» стала прихистком для співробітників, які втратили своє житло. Згодом на базі закладу охорони здоров'я було створено Громадське об'єднання «Військові капелани» м. Київ, до складу якого увійшли працівники закладу охорони здоров'я. Це дозволило продовжувати опікуватися військовослужбовцями, які пройшли лікування і повернулися до служби в лавах Збройних сил України. Волонтери закладу охорони здоров'я забезпечують їх ліками, їжею, одягом і займаються евакуацією поранених. Деякі лікарі добровільно виїжджають до зон бойових дій, де надають медичну допомогу в складі Першого добровольчого мобільного шпиталю імені М. Пирогова.

КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» має самостійний баланс, рахунки у відповідних органах Державної казначейської служби України та установах банку, всі фінансові операції здійснює через органи Державної казначейської служби України та установи банку за місцезнаходженням. Підприємство провадить некомерційну господарську діяльність без мети одержання прибутку у визначених законодавством межах, спрямовану на збереження і зміцнення здоров'я населення. При цьому має відокремлене майно, печатку зі своїм найменуванням, інші печатки, штампи, бланки.

КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» користується закріпленим за ним комунальним майном, що є власністю територіальної громади м. Києва, на праві оперативного управління. Закупівлю товарів, робіт чи послуг здійснює відповідно до законодавства України. Для провадження некомерційної господарської діяльності Підприємство залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, людські та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством України.

Збитки, завдані КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» внаслідок виконання рішень органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, підлягають відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду

КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому на праві оперативного управління майном відповідно до законодавства України. Фінансові результати діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Доходи всього, в т.ч.:	335 891,0	286 150,0	204 266,3	60,8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в тому числі:	278 593,0	233 260,0	125 840,7	45,2
Інші операційні доходи	40 166,0	42 285,0	51 425,6	128,0
Інші фінансові доходи	0,0	270,0	1 699,6	0,0
Інші доходи в тому числі:	17 132,0	10 335,0	25300,4	147,7
дохід від безоплатно одержаних активів	260,0	219,0	25300,4	9730,9
Витрати всього, в т.ч.:	335 891,0	286 150,0	204 266,3	60,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	306 993,0	257 873,0	186 938,3	60,9
Адміністративні витрати	26 513,0	28 097,0	17 292,0	65,2
Інші операційні витрати	2 385,0	180,0	36,0	1,5
Капітальні інвестиції	30 402,0	5 235,0	12 018,7	39,5
Бюджетні кошти, в т.ч.:	54 343,0	41 680,0	57 090,1	105,1
в структурі доходу;	47 807,0	41 680,0	47 090,6	98,5
капітальні інвестиції	6 536,0	0,0	10 000,0	153,0

Примітка. *Розроблено за: [69]

На основі даних табл. 2.2 , встановлено, що протягом аналізованого періоду доходи КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» зменшились на 39,2 %. Збитковість також збільшувалася через зростання інших видів витрат.

Таким чином, показники діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» свідчить про недостатню ефективність функціонування закладу, наявність значних витрат і поступове зниження доходів від інших видів діяльності. Керівництву необхідно розробити стратегії для підвищення прибутковості, а для впровадження таких заходів потрібні компетентні, мотивовані та відкриті до інновацій працівники.

2.2. Здійснення управління у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»

Управління КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» здійснюється відповідно до цього Статуту на основі поєднання прав Власника через Департамент охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) щодо оперативного управління комунальним майном територіальної громади м. Києва та участі в управлінні трудового колективу [42].

Поточне керівництво КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» здійснює директор. Директор несе персональну відповідальність за діяльність Підприємства і виконання своїх функцій. Директора Підприємства призначає на посаду директор Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) на конкурсній основі шляхом укладення з ним контракту в порядку, встановленому законодавством України. Працівники закладу охорони здоров'я призначаються на посаду та звільняються з посади наказом директора КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» в порядку, встановленому законодавством України [42].

У КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» сформована управлінська культура, що ґрунтується на корпоративних цінностях, нормах професійної етики та суспільної моралі. Ця система управління забезпечує персоналу належну мотивацію для постійного прагнення надавати медичну допомогу високої якості. Серед закладів охорони здоров'я м. Києва КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» є провідною у сфері надання допомоги пацієнтам з щелепно-лицьовими травмами, в галузі травматології та ортопедії. Для цього цілодобово працюють два травм пункти.

Організаційна структура управління відображає сукупність виробничих елементів та впорядковані потоки ресурсів у виробничій системі, а також органи управління та їх взаємодію, що сприяє досягненню стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. Вона тісно пов'язана з управлінськими ланками на кожному рівні, цілями, функціями, управлінськими процесами, чисельністю та кваліфікаційним складом персоналу, а також з рівнем централізації чи

децентралізації управлінських функцій та інформаційними потоками. В межах цієї структури здійснюється обмін інформацією та ухвалення управлінських рішень за участі менеджерів різних рівнів і спеціалізацій. Організаційна структура управління КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура управління КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»*

Примітка. Розроблено за:[50]

Детально проаналізувавши організаційну структуру управління КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» на рис. 2.3., встановлено, що вона побудована на основі лінійно - функціональної структури управління, яка характеризується найкращими умовами для вироблення та практичної реалізації

єдиної політики організації, що робить легким перехід до впровадження нових технологічних процесів.

Даний тип організаційної структури характеризується лінійними зв'язками між управлінськими рівнями. Кожен підрозділ очолює керівник, який відповідає за всі управлінські функції. Кожен працівник підрозділу підпорядковується безпосередньо своєму керівнику, а той, у свою чергу, підзвітний вищому керівництву. Працівники виконують тільки накази свого керівника, і вищий керівник не має права давати розпорядження безпосередньо підлеглим без відома їхнього керівника.

КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» є клінічною (навчальною) базою для Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця, Національної медичної академії післядипломної освіти ім. П.Л. Шупика, Медичного інституту Української Асоціації народної медицини. Вона також використовується для проходження практики студентами цих закладів та підготовки лікарів-інтернів.

Результати опитування співробітників КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» показали, що основними цінностями закладу є взаємини в колективі, побудовані на згуртованості, довірі та відкритості. Лікарі виявляють найвищу лояльність до закладу охорони здоров'я, пишуться якістю наданих послуг і висловлюють високу задоволеність своєю роботою та умовами, які сприяють їхньому професійному розвитку. Вони найбільш задоволені стилем комунікації з керівництвом, можливістю висловлювати свою думку, звертатися для вирішення проблем, а також співпрацею з колегами та спільним прийняттям рішень. Основні питання, що хвилюють лікарів, стосуються об'єктивності оцінки їхнього внеску, часу, витраченого на роботу, та балансу між роботою і особистим життям. Середній медичний персонал довіряє та поважає керівництво, цінує його відкритість і взаємодію з працівниками, при цьому вони відчувають нестачу повноважень у самостійному вирішенні поточних питань і вважають, що система контролю з боку керівництва потребує змін. Молодший медичний персонал не впевнений у справедливій оцінці свого внеску, відчуває брак інформації про

ключові події та перспективи розвитку лікарні, і вважає, що керівництво могло б активніше залучати їх до обговорення робочих питань. Через це вони відчувають менше довіри з боку керівництва і, відповідно, самі менше йому довіряють порівняно з іншими категоріями персоналу. Структура персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» у 2023 р. наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Структура персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»,
2023 р.***

Категорії	Штатні одиниці	Фактично зайнято	Фізичних осіб	Рівень забезпеченості працівниками, %
Лікарі	151,50	138,75	167	91,6
Молодші спеціалісти з медичною освітою	235,50	220,50	259	93,6
Молодший медичний персонал	159,75	156,75	165	98,1
Спеціалісти з немедичною освітою	54,50	53,25	46	97,7
Інший персонал	79	76,75	74	97,2
Всього	680,25	646,00	711	95,0

Примітка. Розроблено за:[50]

Проаналізувавши дані табл. 2.3, встановлено, що найменше КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» забезпечена лікарями, і рівень забезпеченості становить 91,6 %. Це свідчить про те, що заклад охорони здоров'я потребує висококваліфікованих працівників. Найбільше заклад охорони здоров'я забезпечений молодшим медичним персоналом (98.1 %). В загальному КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» всього забезпечена працівниками на 95 %, що є високим показником.

Згідно до Статуту КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» забезпечує своєчасну виплату заробітної плати, а також сплату передбачених законодавством України податків, зборів та платежів відповідно до законодавства України [42]. Динаміка показників середньої заробітної плати працівників наведена на рис. 2.4.

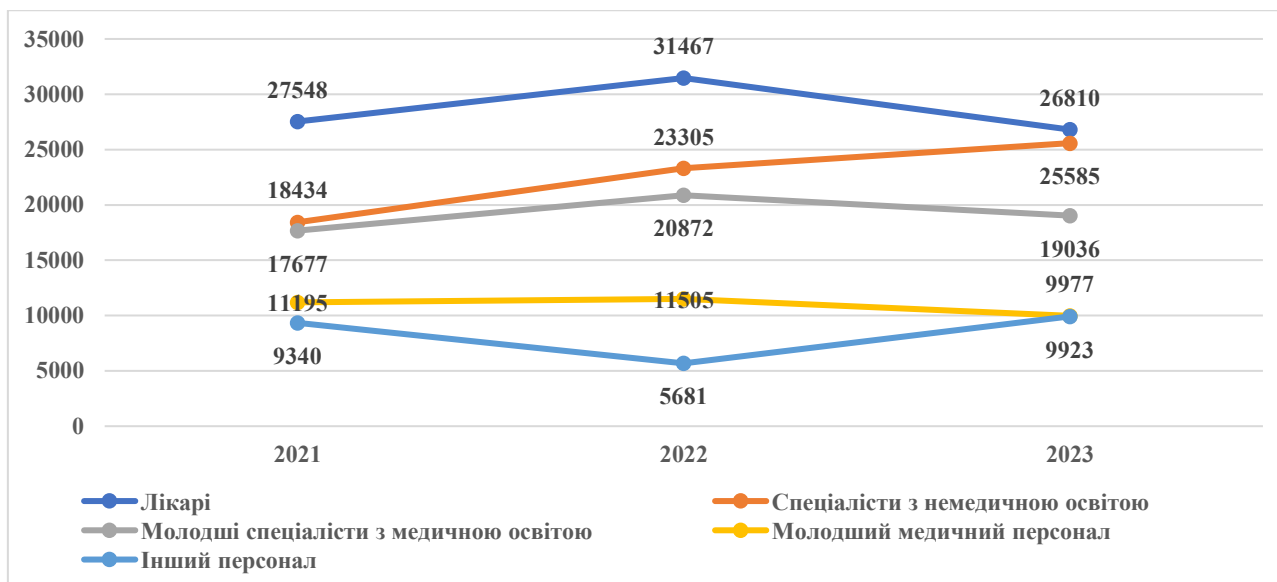


Рис. 2.4. Динаміка показників середньої заробітної плати працівників*

Примітка. *Розроблено за:[50]

Данні рис. 2.4 свідчать, що протягом досліджуваного період рівень заробітної плати в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» нижчий від рівня зарплат у м.Києві, за винятком 2021 р., коли відбулося підвищення завдяки доплатам за роботу з хворими на COVID-19, що є негативним чинником, оскільки така різниця може стимулювати працівників звільнитися, шукати роботу в приватних закладах охорони здоров'я, виїжджати за кордон або змінювати професійну діяльність. Низький рівень заробітної плати в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» свідчить про неефективну кадрову політику та недосконалу систему оплати праці. Без належних змін у підходах до управління персоналом можуть виникнути такі проблеми, як масове звільнення працівників і зниження їхньої мотивації, що негативно позначиться на роботі закладу.

Отже, структура управління КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» побудована на основі лінійно - функціональної структури управління, яка характеризується найкращими умовами для вироблення та практичної реалізації єдиної політики організації, що робить легким перехід до впровадження нових технологічних процесів. В загальному КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» всього забезпечена працівниками на 95 %, що є досить високим показником. Протягом досліджуваного період рівень заробітної плати в КНП

«Київська міська клінічна лікарня №12» нижчий від рівня зарплат у м.Києві, за винятком 2021 р., коли відбулося підвищення завдяки доплатам за роботу з хворими на COVID-19, що є негативним чинником, оскільки така різниця може стимулювати працівників звільнитися, шукати роботу в приватних закладах охорони здоров'я, виїжджати за кордон або змінювати професійну діяльність.

2.3. Аналіз організації набору і відбору працівників у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»

Ефективне управління персоналом у закладі охорони здоров'я можливе лише за умови створення атмосфери, що сприяє залученості всіх працівників до досягнення спільного успіху і формуванню почуття причетності кожного до цього процесу. В сучасних умовах результативність закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від творчої активності його співробітників, їх готовності брати відповідальність за прийняті рішення, а також від повного розкриття трудового потенціалу кожного члена команди.

Формування персоналу КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» це процес, що включає визначення потреби в працівниках і пошук джерел її задоволення через набір і відбір кандидатів на конкретні посади. На цьому етапі закладаються основи та визначаються ключові напрями для подальшого розвитку підприємства. Показники руху штатних працівників у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» наведено у табл. 2.4.

Процес набору і відбору персоналу в у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» передбачає систему заходів, спрямованих на залучення співробітників з необхідними компетентностями для досягнення цілей установи. Першим кроком у забезпеченні кадрами КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» є саме набір і відбір персоналу. Під час набору КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» встановлює контакт з потенційними медичними працівниками, мотивуючи їх подати заяву на працевлаштування. Відбір співробітників проводиться за участі керівника лікарні, заступника директора з кадрових питань та інших відповідальних осіб.

Показники руху штатних працівників у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	747	740	711	95,2
Прийнятих на вакантні посади	115	120	109	94,8
Вибуло працівників, з них	96	127	138	143,8
- за власним бажанням	96	103	122	127,1
Оборот за наймом, %	15,4	16,2	15,3	X
Оборот за звільненням, %	12,9	17,2	19,4	X
Коефіцієнт плинності персоналу, %	12,9	13,9	17,2	X

Примітка. *Розроблено за:[50]

Данні табл. 2.4 свідчать, що середньооблікова чисельність працівників КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» за досліджуваний період зменшилась на 4,8 %. Прийнятих працівників на вакантні посади за досліджуваний період також було на 5,2 % менше. Негативним чинником є те, що кількість вибутих працівників збільшилась на 43,8 %. Коефіцієнт плинності персоналу становить у 2023 р. - 17,2 %, що свідчить про те, що керівництву закладу охорони здоров'я слід прийняти заходи щодо зменшення вибуття працівників.

У процесі організації набору і відбору працівників у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» звертають увагу передусім на кваліфікаційні характеристики претендентів на посаду, маючи широкий вибір кваліфікованих кандидатур, вдосконалюють критерії їх набору і відбору. Отож розглянемо покроково алгоритм дій набору і відбору працівників у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12», який наведений на рис. 2.5.

На першому етапі здійснюється формування профілю посади. КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» може звернутися до регіонального департаменту охорони здоров'я з проханням про направлення відповідного фахівця, що є поширеною, хоча дещо застарілою практикою. Однак керівництво може обрати активніший підхід і самостійно зайнятися пошуком, що дозволить

знайти спеціаліста, який повністю відповідатиме потребам і специфіці закладу. В цьому процесі складання профілю посади виступає важливим першим кроком.

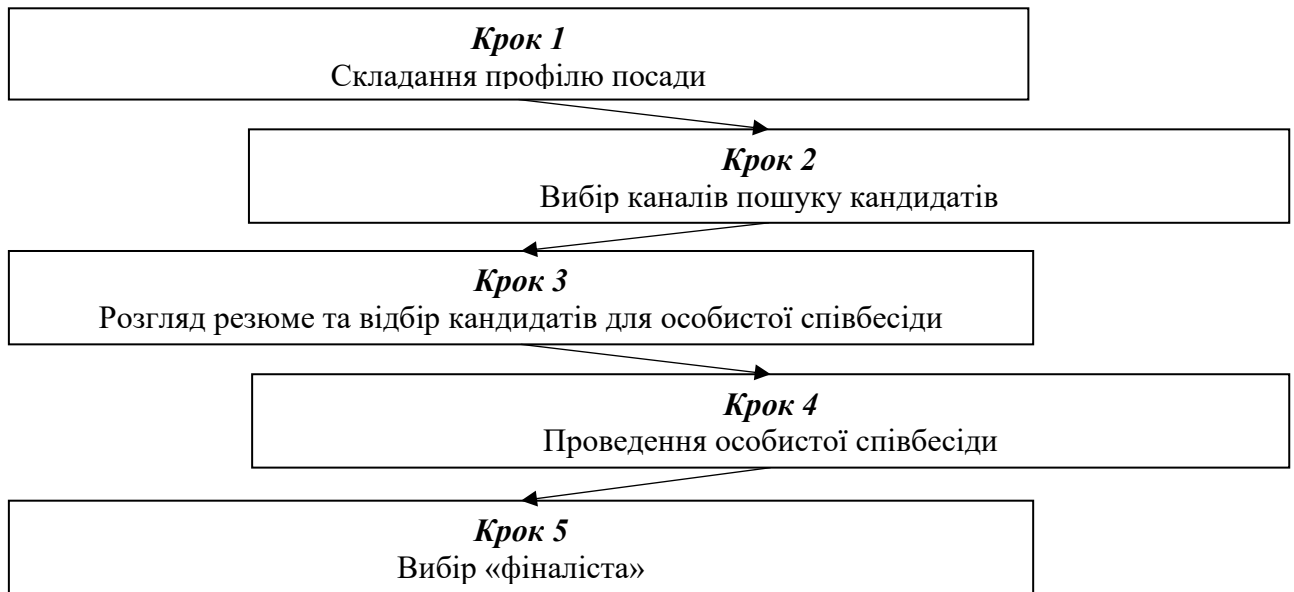


Рис. 2.5. Покроковий алгоритм дій набору і відбору працівників у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12»*

Примітка. *Розроблено за:[42]

На другому етапі вибираються канали для пошуку кандидатів. Після того як вимоги до посади сформульовано і узгоджено з усіма учасниками відбору (наприклад, із завідувачем ендокринологічного відділення, під керівництвом якого потрапить новий працівник), важливо визначити канали для розповсюдження інформації про вакансію.

Одним із методів пошуку та відбору кандидатів може бути проведення відкритого конкурсу. Відомості про відкриту вакансію можуть бути розміщені на офіційному сайті закладу чи на порталі регіонального департаменту охорони здоров'я, а сам відбір проводиться на конкурсній основі, як це зазвичай робиться для посад на державній службі.

Одним із каналів пошуку кандидатів є внутрішній резерв закладу, до якого входять як чинні співробітники, так і кандидати, що раніше подавалися на вакансії, але не були прийняті на роботу, залишивши свої резюме у відділі кадрів. Це найпростіший спосіб пошуку персоналу, але він обмежений доступністю такого резерву, тому варто звертати увагу на більш ефективні методи.

У КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» активно використовують популярні сайти з працевлаштування, які приваблюють значну кількість фахівців, особливо молоді й спеціалістів середнього віку. В українському онлайн-просторі найчастіше використовуються work.ua, olx.ua, jobs.ua, hh.ua (HeadHunter), rabota.ua тощо. Вони дозволяють безкоштовно публікувати вакансії та отримувати сповіщення про відгуки. Серед переваг таких сайтів:

- можливість створити персоналізовану сторінку для оголошення, де можна чітко вказати ключові вимоги до кандидата;
- комунікація з кандидатами лише через сайт, без публікації контактних даних, що захищає від нецільових дзвінків і дозволяє реагувати лише на актуальні резюме;
- можливість регулярно оновлювати оголошення, відображаючи актуальність дати для кандидатів;
- охоплення широкої аудиторії, оскільки оголошення на сайті видно кандидатам по всій країні, а не лише місцевим жителям, як у випадку з друкованими газетами;
- просування оголошення (за додаткову плату) для швидкого заповнення вакансії або при потребі залучення рідкісного фахівця;
- можливість самостійно шукати кандидатів за допомогою фільтрів (за містом, посадою тощо), що дозволяє зручно переглядати й порівнювати резюме.

Крім рекрутингових сайтів, КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» розміщує інформацію про вакансії в офіційному профілі закладу або профілі його керівника.

Вибір кандидатів на вакантні посади у закладі охорони здоров'я також здійснюється шляхом оцінки професійних та особистісних якостей претендентів. Список необхідних якостей, на які звертають увагу під час відбору, формується відповідно до вимог конкретної посади. У табл. 2.5 наведені якості, що оцінюються в кандидатах при відборі у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12».

Якості, що виявляються та оцінюються під час вибору працівників у КНП**«Київська міська клінічна лікарня №12»***

Групи якостей	Якості
Ставлення до праці	- почуття особистої відповідальності за доручену справу; - чуйне та поважне ставлення до людей; - працьовитість; - особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими;
Рівень знань і досвід роботи	- рівень освіти; - наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; - знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці; - стаж роботи за даною спеціальністю.
Організаторські здібності	- уміння організувати систему управління; - уміння організувати свою працю; - володіння передовими методами керівництва; - уміння проводити ділові наради; - здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці; - уміння організувати працю підлеглих; - здатність до оцінки можливостей і праці інших.
Уміння працювати з людьми	- уміння створювати згуртований колектив; - уміння підібрати, розставити і закріпити кадри; - уміння працювати з колегами і вищим керівництвом; - уміння працювати із зовнішніми партнерами.
Уміння працювати з документами та інформацією	- уміння коротко та ясно формулювати цілі; - уміння складати ділові листи, накази, розпорядження; - уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання; - знання можливостей сучасної техніки та уміння використовувати її у своїй роботі; - уміння опрацьовувати документи.
Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення	- уміння своєчасно приймати рішення; - здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; - уміння швидко орієнтуватися в складному становищі; - уміння вирішувати і запобігати конфліктним ситуаціям; - уміння володіти собою.
Здатність розробляти і впроваджувати інновації	- уміння виявляти і підтримувати новаторів; - уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів; - ініціативність; - сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень; - здатність йти на обґрунтований ризик.
Морально-етичні риси характеру	- чесність, сумлінність, порядність; - наполегливість; - товариськість; - охайність і акуратність зовнішнього вигляду; - добре фізичне і психологічне здоров'я.

Примітка.*Сформовано за: [46]

На третьому етапі відбувається перегляд резюме та відбір кандидатів для особистої співбесіди. Залежно від умов вакансії, рівня зарплати та інших чинників, КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» може отримати різну кількість відгуків на оголошення. Ознайомлення з резюме – важливий етап, однак воно не замінює особистої розмови. Відразу відсійте резюме, що не відповідають 90% критеріїв посади, а решті кандидатів запропонуйте зустрітися для бесіди. Важливо пам'ятати, що навіть досвідчені фахівці інколи подають скромні резюме через відсутність навичок самопрезентації, тому живе спілкування дає змогу краще оцінити потенціал.

Четвертий етап включає проведення особистої співбесіди. У КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» інтерв'ю проводиться у спокійній, конфіденційній обстановці. Кандидата привітно зустрічають і проводять до кабінету для співбесіди. Розпочніть зустріч з короткої, до п'яти хвилин, презентації лікарні та детального опису вакансії, що допоможе створити доброзичливу атмосферу й продемонструє цінності закладу. Це також встановить паритетні умови для спілкування, оскільки кандидат отримає нову інформацію, а ви зможете перейти до питань, що вас цікавлять. Інтерв'ю, яке триває 30-45 хвилин у форматі запитань і відповідей, є оптимальним: надмірно тривала розмова може втомити обидві сторони. Дотримуйтеся невимушеного стилю спілкування, надаючи кандидату можливість активно включатися в розмову, щоб інтерв'ю сприймалося як обговорення на рівних, а не як допит.

Список запитань краще продумати заздалегідь, орієнтуючись на інформацію з резюме кандидата і вимоги до посади. Проте пам'ятайте, що кожна співбесіда - це частково імпровізація, і надмірна формальність може завадити природному спілкуванню. Корегуйте запитання відповідно до реакцій і відповідей кандидата, щоб зробити розмову більш динамічною.

П'ятий етап - це вибір «фіналіста». Перегляньте резюме та нотатки з особистих співбесід, порівняйте ці дані з профілем посади, а також довіртеся інтуїції. Повідомте обраного кандидата про позитивне рішення і запросіть на завершальну співбесіду. Під час цієї зустрічі можна детально ознайомити

фахівця з майбутніми обов'язками, обговорити фінансові умови та документи, узгодити дату початку роботи та інші важливі питання.

До недоліків процесу відбору персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» можна віднести:

- відсутність чіткого профілю посади. Часто його не створюють, обмежуючись лише переліком основних обов'язків або ж плутають профіль із посадовою інструкцією, хоча це різні документи з різним призначенням;

- рідкісне використання внутрішнього кадрового резерву. Співробітники закладу, які могли б претендувати на переведення або підвищення, часто залишаються поза увагою;

- недостатнє застосування автоматизованих систем рекрутингу, що могло б значно підвищити ефективність процесу.

Отже, набір персоналу – завдання складне, проте надзвичайно значуще для КНП «Київська міська клінічна лікарня №12». Співбесіди дають можливість зустрітися з новими людьми, оцінити професійний рівень кандидатів із різних закладів охорони здоров'я і знайти тих спеціалістів, які ідеально відповідатимуть потребам лікарні. Завдяки ретельному відбору персоналу, заклад формує команду, здатну забезпечити пацієнтам якісну і професійну медичну допомогу, зміцнюючи тим самим репутацію установи та підвищуючи довіру до неї.

Висновки до розділу 2

1. КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» включає стаціонар на 605 ліжок, де надається висококваліфікована допомога пацієнтам із широким спектром захворювань. У 2023 р. порівняно з 2021 р. кількість наданих послуг збільшилась на 55 %. Близько 90% пацієнтів отримують стаціонарну медичну допомогу. Більшості хворих надається медична допомога за ургентними показаннями, частка яких в структурі госпіталізованих хворих до загальної кількості госпіталізованих є загалом незмінною. Таким чином, показники діяльності КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» свідчить про

недостатню ефективність функціонування закладу, наявність значних витрат і поступове зниження доходів від інших видів діяльності.

2. Організаційна структура управління КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» побудована на основі лінійно - функціональної структури управління, яка характеризується найкращими умовами для вироблення та практичної реалізації єдиної політики організації, що робить легким перехід до впровадження нових технологічних процесів. В загальному КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» всього забезпечена працівниками на 95 %, що є високим показником. найменше КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» забезпечена лікарями, і рівень забезпеченості становить 91,6 %. Це свідчить про те, що заклад охорони здоров'я потребує висококваліфікованих працівників. Протягом досліджуваного період рівень заробітної плати в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» нижчий від рівня зарплат у м.Києві, за винятком 2021 р., коли відбулося підвищення завдяки доплатам за роботу з хворими на COVID-19, що є негативним чинником. Без належних змін у підходах до управління персоналом можуть виникнути такі проблеми, як масове звільнення працівників і зниження їхньої мотивації, що негативно позначиться на роботі закладу.

3. Набір і відбір персоналу – завдання непросте, але вкрай важливе для КНП «Київська міська клінічна лікарня №12». Середньооблікова чисельність працівників КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» за досліджуваний період зменшилась на 4,8 %. Коефіцієнт плинності персоналу становить у 2023 р. - 17,2 %, що свідчить про те, що керівництву закладу охорони здоров'я слід прийняти заходи щодо зменшення вибуття працівників. Проведення співбесід дозволяє познайомитися з новими фахівцями, оцінити їхній професійний рівень та обрати тих, хто найкраще відповідає вимогам і потребам закладу. Завдяки уважному підходу до відбору кадрів лікарня створює команду, здатну надавати пацієнтам високоякісну медичну допомогу, зміцнюючи репутацію установи та підвищуючи довіру до неї.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Використання сучасних методів набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я

Сьогодні перед Україною стоять серйозні виклики у сфері охорони здоров'я, що зумовлені зниженням рівня забезпеченості закладів охорони здоров'я лікарями і медичним сестрами, необхідності постійного росту їх професійних компетентностей, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. Сама організація медичних послуг залежить в першу чергу від наявності професіоналів і фахівців, рівня їх фахової підготовки, грошової винагороди за надання медичних послуг, соціальних гарантій і соціального захисту медичного персоналу. Ефективність організації роботи персоналу закладу охорони здоров'я по наданню ними медичних послуг в сучасних умовах залежить не тільки від рівня і якості забезпечення закладу охорони здоров'я фаховим медичним персоналом, але й від умов його праці, режиму праці, наявності в медичній установі сучасної медичної апаратури і діагностичного обладнання.

До інноваційних методів відбору персоналу керівництво закладу охорони здоров'я не завжди готові, як психологічно, так і матеріально, адже деякі форми відбору потребують великих капіталовкладень. Сучасні методи відбору персоналу для КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» для наведено у табл. 3.1.

На думку Г. Рекуна «хедхантинг розрахований на так званих «золотих комірців» – вищих керівників (керівників закладів охорони здоров'я), рекрутинг – на «білих комірців» (наприклад, керівників відділів), а скринінг використовують відбору допоміжного та обслуговуючого персоналу. Застосування інноваційних методів прогнозує конкретні потреби КНП «Київська

міська клінічна лікарня №12» . Кожен з поданих вище методів враховує вимоги конкретного роботодавця і закриває кадрові вакансії ті, в яких є потреба [43].

Таблиця 3.1

Сучасні методи відбору персоналу для КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» *

Метод	Характеристика
Хедхантінг	виявлення та залучення в організацію сильних кандидатів, які самостійно не шукають перспективну роботу; конкретного спеціаліста з конкретної компанії, який є рідкісним, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму; пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціалісту (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника
Скринінг	відбір потенційних працівників відбувається за формальними ознаками (віком, статтю, освітою, приблизним досвідом роботи) і здійснюється самим підприємством за допомогою надсилання запиту до служби зайнятості, розміщення оголошень про вакансію в Інтернеті, ЗМІ; це масовий набір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме шукачів по формальним вимогам (стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу).
Рекрутмент	передбачає набір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця та ділових, особистісних якостей кандидата, що здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і по відгукам на оголошення в ЗМІ; комплекс організаційних заходів, спрямованих на пошук і набір такого персоналу, який за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідає посаді та який в даний момент необхідний для компанії замовника; технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи оголошення в ЗМІ.
Краудсорсинг	передача роботи не професіоналам, а низькооплачуваним або неоплачуваним любителям-професіоналам, які отримують завдання зазвичай через мережу Інтернет та витрачають на її виконання свій вільний час.
Методика STAR (Situation Target Action Result)	Методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в закладі охорони здоров'я задають ситуаційні питання. В якості обговорюваних проблем часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Даний тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому.
CASE-інтерв'ю	Вона дає більше можливостей для збору необхідної інформації, ніж методика STAR, тому що охоплює ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця. Інтерв'юер пропонує таку ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що цікавить в даний момент, отримати інформацію, яка дозволить визначити придатність кандидата на посаду. Ця методика дає можливість всебічно оцінити як навички, так і індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата.

Примітка.*Розроблено за: [28]

Хедхантинг – це найбільш затратний метод набору персоналу, який часто супроводжується переманюванням досвідчених фахівців з інших закладів охорони здоров'я. Деякі керівники уникають цього підходу через етичні аспекти, оскільки для досягнення цілей використовуються всі доступні методи. Основне завдання рекрутингу полягає в тому, щоб завдяки широкому вибору рекрутингових агентств, наявних майже в кожному місті, розвивати можливості набору кадрів. Доступ до численних інформаційних баз дозволяє провести глибокий аналіз і знайти персонал, який точно відповідає потребам підприємства. Глобалізація у сфері інформаційних технологій сприяє міграції кваліфікованих працівників між регіонами.

Метод скринінгу також може застосовуватись у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» під час набору персоналу для молодших посад. Іноді його використовують і для відбору кандидатів середньої ланки. Скринінг у закладі охорони здоров'я дозволяє позбутися зайвих претендентів, здійснюючи фільтрацію поданих заяв для визначення тих кандидатів, які дійсно відповідають вимогам роботодавця. Цей підхід обирає з-поміж численних резюме найбільш відповідного претендента, якого запрошують на співбесіду, створюючи для нього пріоритет. Набір кадрів набуває особливої важливості в галузі охорони здоров'я, де такі якості, як творчий підхід, гнучкість мислення та ерудиція, є ключовими для вирішення професійних завдань [33]. Для виявлення цих якостей рекомендується використовувати метод, відомий як «метод кросвордів», який полягає в наступному:

Онлайн-рекрутинг (E-Recruitment) – один із найпопулярніших трендів у наборі персоналу на тепер. При цьому Інтернет є основою електронного набору персоналу. Заклади охорони здоров'я розміщують оголошення про вакансії на різних сайтах. Ексклюзивні вебсайти з працевлаштування, такі як: «CareerBuilder», «Monster», «Dice», «LinkedIn», «Bullhorn» [13] тощо, допомагають як шукачам роботи, так і закладам охорони здоров'я зв'язуватися між собою. В Україні це такі сайти: «jobs.ua», «rabota.ua», «work.ua», «jooble.org.ua», «DOU», «Праця UA», «Workado», «Teamnety», «BazaIt»,

«Olx.ua». Цілодобовий доступ до вакансій дає змогу працедавцям формувати власну базу резюме, а відповідно швидше наймати людей. Онлайн-рекрутинг допомагає закладам охорони здоров'я автоматизувати процес набору персоналу, що допомагає заощадити час і кошти.

Одним із сучасних напрямків пошуку кандидатів для КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» є власні сайти кар'єри (чи спеціальні додатки), створені для задоволення потреб користувачів мобільних пристроїв. Їхня мета – використовувати мобільний рекрутинг для розміщення вакансій і створення повідомлень, якими можна поділитися в соціальних мережах і на які можна швидко відреагувати.

На сьогодні створений єдиний вебпортал для цифровізації процесу пошуку вакансій у закладах охорони здоров'я, в тому числі для КНП «Київська міська клінічна лікарня №12». Розміщувати інформацію на порталі можуть керівники та уповноважені особи закладів охорони здоров'я, члени конкурсної комісії, до складу яких входять представники органів управління. Ці особи мають пройти процедуру електронної ідентифікації та автентифікації та створити особистий кабінет. Зареєструватися на сайті також можуть і кандидати на посади. Інформацію про вакантну посаду до Єдиного вебпорталу заклади охорони здоров'я мають подавати протягом 10 робочих днів із дня її утворення або вивільнення [20].

Єдиний вебпортал передбачає: підвищення зручності працевлаштування та доступність вакансій. Працівники сфери охорони здоров'я зможуть легко знайти актуальні вакансії, а заклади охорони здоров'я – якісно і швидко задовольнити свої кадрові потреби; зменшення часу та зусиль, необхідних для працевлаштування; підвищення контролю якості та прозорості набору кадрів; зменшення дефіциту кадрів у сфері охорони здоров'я; оптимізацію процесу визначення кадрової потреби та формування обсягів держзамовлення на підготовку спеціалістів сфери охорони здоров'я; усунення чинних корупційних ризиків на етапі працевлаштування до закладу охорони здоров'я та мінімізуються прояви корупції у відносинах в колективі [20].

Адміністратором Єдиного вебпорталу є державне підприємство «Електронне здоров'я», що, зокрема, забезпечує його технічну підтримку та консультує з технічних питань [20].

Оскільки технологія штучного інтелекту (ШІ) стає дедалі потужнішою, служби управління людськими ресурсами багатьох сучасних закладів охорони здоров'я впроваджують її у свою діяльність, що вважається одним із найважливіших рекрутингових трендів останніх років (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Переваги та ризики застосування методів набору персоналу за допомогою методів із штучним інтелектом*

Переваги застосування ШІ	Ризики, пов'язані із застосуванням ШІ
<p>Оптимізація процесів розгляду та перевірки заявників для підвищення ефективності.</p> <p>Пришвидшені процедури найму, що забезпечує економію часу.</p> <p>Зменшення загальних витрат на набір персоналу.</p> <p>Точні та менш упереджені результати порівняно з отриманими за застосування людської інтуїції та досвіду.</p> <p>Сприяння більш справедливому процесу відбору.</p> <p>Обмін знаннями завдяки гнучкості та подоланню географічних обмежень.</p> <p>Стимулювання конкуренції за таланти, залучаючи пасивних кандидатів на роботу.</p> <p>Зменшення витрат на перехід для пасивних кандидатів і збільшення конкуренції для талановитих людей.</p> <p>Залучення потенційних працівників у всьому світі.</p> <p>Використання корпоративних веб-сайтів для набору персоналу з метою поширення інформації про вакантні посади.</p> <p>Використання алгоритмів прийняття рішень для аналізу особистих якостей кандидатів і прогнозування потенційної ефективності роботи.</p> <p>Використання ШІ для оцінювання таких чинників, як освіта та досвід роботи в галузі.</p>	<p>Потенційно створюються упередження та несправедливість.</p> <p>Занепокоєння щодо упереджених експертних знань, які впливають на інструменти вибору ШІ.</p> <p>Людські рішення сприймаються як надійніші та більш справедливі порівняно з рішеннями на основі ШІ.</p> <p>Конфлікт між набором персоналу із застосуванням ШІ та організаційною привабливістю.</p> <p>Підвищена залежність від систем на основі ШІ може призвести до технічного стресу та поганого поводження з працівниками.</p> <p>Етичні занепокоєння, що виникають у зв'язку з підвищенням ефективності та продуктивності завдяки HRM на основі ШІ.</p> <p>Погано обладнана технологія на основі ШІ може призвести до когнітивного перевантаження та емоційних ускладнень для співробітників.</p> <p>Ризики непорозуміння і занепокоєння через обмін знаннями на основі ШІ.</p> <p>Необхідність дотримання етичних принципів, враховуючи захист даних, інформовану згоду, надійність, зрозумілість та ін.</p>

Примітка. *Розроблено за:[22]

Використання штучного інтелекту в рекрутингу та управлінні талантами має низку переваг: зменшення витрат на технології, підвищення продуктивності

роботи рекрутера, скорочення часу на обробку даних, що призводить до прискорення процесу найму та кращого досвіду для кандидатів. Завдяки автоматизації процесів найму, знижується ризик упередженості на етапі інтерв'ю, а системи, засновані на ШІ, стають ефективнішими. Взаємодія людського і комп'ютерного інтелекту допомагає досягти поставлених цілей у наймі, забезпечуючи точну оцінку кандидатів на всіх етапах і знаходячи спеціалістів із необхідними навичками. Штучний інтелект дозволяє відфільтрувати до 75% невідповідних резюме, полегшуючи HR-спеціалістам залучення та утримання кращих талантів, розвиток їхнього лідерського потенціалу та покращення індивідуальних умов праці. Інструменти ШІ дозволяють оцінювати індивідуальні цінності працівників, аналізувати чинники, що впливають на їхню задоволеність роботою, і навіть виявляти тих, хто може бути незадоволений балансом між роботою та особистим життям, що дозволяє HR-фахівцям вчасно реагувати на потенційні проблеми.

Незважаючи на ці переваги, суспільство ставить етичні питання щодо застосування ШІ, особливо у зв'язку із Загальним регламентом захисту даних (GDPR) у Європі, який вимагає прозорості у прийнятті рішень ШІ та обмежує автоматизацію в цьому процесі.

Техніка переманювання (HR-roaching) – це практика, що використовується відділами управління персоналом для залучення кваліфікованих працівників з інших закладів охорони здоров'я як ефективний спосіб скорочення витрат і часу на пошук кадрів. Цей метод стає дедалі популярнішим, особливо через високий попит на фахівців із розвинутими технічними навичками та лідерськими якостями, яких складно знайти та залучити. Хоча цей підхід часто вважається неетичним, суворих юридичних обмежень для його застосування немає. Серед переваг для працівників, яких переманюють, – можливість отримати вищу заробітну плату, і вони зазвичай охоче погоджуються на такі пропозиції, адже серйозних втрат для них цей процес практично не несе.

Таким чином, застосування «хмарних» технологій, роботизованих та автоматизованих систем, технології штучного інтелекту, віртуальної реальності,

онлайн-платформ, соціальних мереж та інших засобів для набору і відбору персоналу у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» стає одним із першочергових завдань для забезпечення закладу охорони здоров'я висококваліфікованим персоналом. Без знання та вміння використання сучасних інструментів і технологій, можливостей аналітики великих масивів даних важко отримати перевагу у конкуренції за таланти та компетентний персонал.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення добору працівників у закладі охорони здоров'я

Від забезпеченості закладу охорони здоров'я професійними кадрами залежить зростання обсягів робіт, якість медичних послуг, ефективне використання медичного обладнання, зростання іміджу підприємства та підвищення результативності діяльності. Здійснюючи аналіз такої забезпеченості, слід ураховувати, що від ефективної системи добору кадрів залежить, наскільки швидко діяльність працівника окупить витрати, понесені в ході добору кадрів, тому новий працівник повинен максимально відповідати вимогам, які висуваються професійними стандартами медичної допомоги.

Попри довгу історію досліджень у цій сфері, теоретичне розуміння поняття «добір управлінського персоналу» досі стикається з певними труднощами щодо визначення принципів, критеріїв, методів та технологій відбору. Процес відбору передбачає пошук кандидатів для конкретних посад з урахуванням установлених вимог соціального інституту та типу діяльності. Добір, у свою чергу, спрямований на виявлення відповідності між вимогами посади та можливостями кандидата, враховуючи його професійний досвід, стаж та навички. Це дозволяє створити необхідний кадровий резерв, з якого організація обирає найбільш підходящих працівників.

Створенню системи добору кадрів у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» має передувати комплексна робота з оцінки показників: руху персоналу, укомплектованості, рівня сумісництва, плинності персоналу, кваліфікації персоналу; наявності помилок у роботі прийнятого медичного

персоналу, пов'язаних із непрофесіоналізмом. Ефективна система добору персоналу – це добір залежно від визначених потреб у кількості персоналу, кваліфікації, досвіду, віку, стану здоров'я; залежно від психологічного портрета кандидата для швидкої адаптації в колективі.

Для проведення добору на вакансії у державних та комунальних закладах охорони здоров'я, зокрема, при проведенні конкурсу на посаду керівника, використовують Єдиний вебпортал вакансій у державних та комунальних закладах охорони здоров'я. Водночас вимога не поширюється на заклади охорони здоров'я приватної форми власності, заклади охорони здоров'я МВС, Міноборони, військових формувань, а також правоохоронних органів спеціального призначення. Завдяки його функціоналу можна розміщувати оголошення про вакансії у закладах охорони здоров'я, шукати роботу, подаватися на оприлюднені позиції, розміщувати оголошення про результати проведених конкурсів тощо [20]. Процедура добору персоналу закладу охорони здоров'я в цифровому середовищі наведена на рис. 3.1.

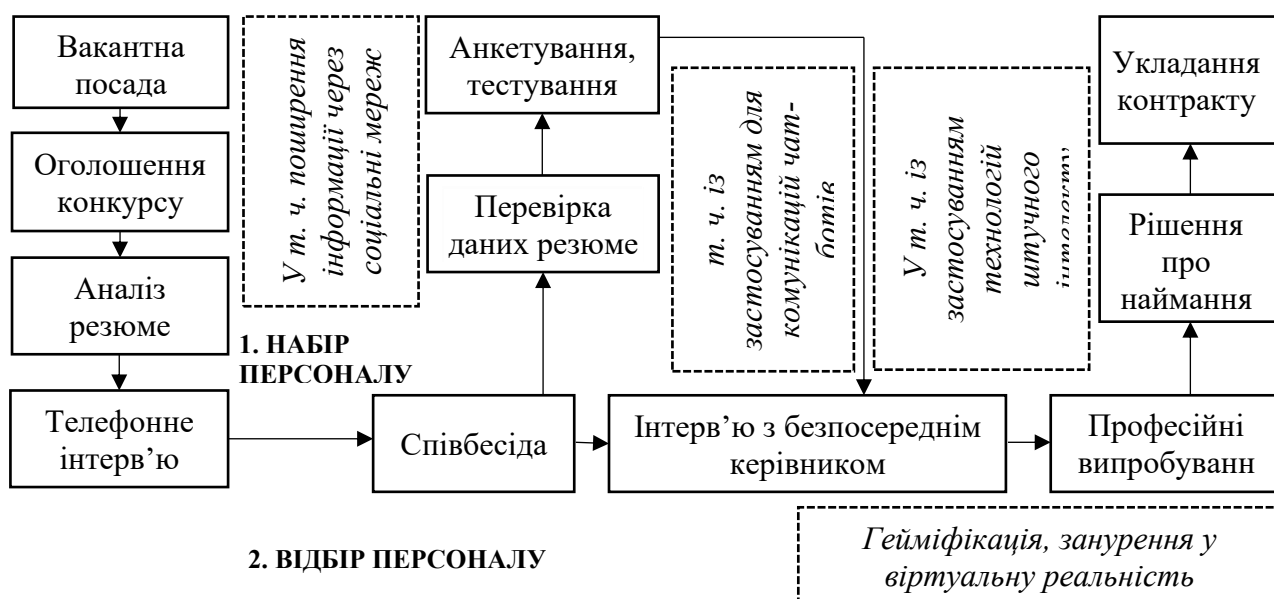


Рис. 3.1. Процедура добору персоналу у закладі охорони здоров'я в цифровому середовищі*

Примітка. Розроблено за: [55]

Наразі у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» застосовується застаріла система набору персоналу. Для покращення ситуації у КНП «Київська

міська клінічна лікарня №12» було запропоновано наступні методи добору персоналу:

1. Добір через залучення працівників лікарні. Цей метод заснований на довірі керівництва до свого колективу. По-перше, нові співробітники, яких запрошено на роботу за рекомендацією чинного персоналу, матимуть чітке розуміння робочого середовища, в яке вони вступають, що сприятиме швидкій адаптації. Дружня атмосфера в колективі також покращиться. По-друге, демонструючи довіру до думки колег у такому важливому питанні, як формування кадрів, керівництво підкреслить значущість колективної думки, тим самим сприяючи ще більшій згуртованості команди [1].

2. Добір персоналу через спеціалізовані навчальні заклади. Цей метод дозволяє забезпечити компанію кваліфікованими кадрами на тривалий період. Майбутні працівники проходять практику в лікарні, набуваючи безцінного досвіду і вивчаючи всі аспекти майбутньої роботи. Такий підхід сприяє залученню фахівців, що стане основою для розвитку лікарні.

Добір персоналу через соціальні мережі. Соціальні мережі є ефективним інструментом для створення кадрового резерву, залучення талановитих і мотивованих кандидатів. КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» може використовувати такі платформи, як LinkedIn, Facebook та Instagram, щоб встановити контакт із поколінням Y (народженими між 1980-ми та 2000-ми роками), що активно використовує соцмережі. Завдяки цим платформам лікарня має можливість для неформального спілкування з потенційними працівниками, а також отримує глибше уявлення про навички та особисті якості кандидатів, ніж за допомогою стандартного резюме. Крім того, соціальні мережі спрощують пошук кандидатів, зокрема пасивних, які можуть працювати в конкурентних організаціях. Наприклад, на LinkedIn кандидати можуть легко подати заявку, використовуючи свій профіль, що стимулює контакт і інтерес до співпраці. LinkedIn, як одна з найпопулярніших професійних мереж, активно використовується рекрутерами, які можуть переглядати мільйони профілів.

Станом на 2020 р., LinkedIn нараховує 675 мільйонів користувачів, і деякі компанії вже знаходять через цю мережу до 25% своїх нових співробітників [36].

Професійна мережа LinkedIn надає закладам охорони здоров'я можливість бути на видимому просторі та ефективно використовувати платформу для набору кадрів. LinkedIn об'єднує тих, хто шукає можливості кар'єрного розвитку, та компанії, які такі можливості пропонують. Користувачі мають змогу переглядати вакансії, а організації можуть розміщувати свої пропозиції роботи. Для КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» використання дорогих методів пошуку, таких як хедхантинг, є недоцільним, тому LinkedIn може стати економічно вигідним рішенням для пошуку управлінського персоналу.

Іншою ефективною платформою для добору кадрів є Facebook, який дозволяє створити профіль закладу охорони здоров'я. Користувачі можуть підписатися на сторінку організації й отримувати оновлення у своєму стрічці новин. Крім того, Facebook надає можливості для відстеження та оцінки кандидатів, які подали заявки на вакансії, а також дозволяє розміщувати оголошення про відкриті посади.

4. Добір персоналу за допомогою штучного інтелекту. Пошук ідеального кандидата - трудомісткий процес, що вимагає перегляду сотень резюме, численних дзвінків та десятків співбесід. Іноді цей процес триває місяцями, і навіть тоді HR-спеціаліст не завжди може знайти відповідного фахівця на вакантну позицію. Сучасні системи штучного інтелекту можуть допомогти з вирішенням цієї задачі: вони здатні швидко обробити тисячі резюме, оцінити кваліфікацію кандидатів, визначити найперспективніших і навіть надсилати питання для попередніх співбесід та проводити інтерв'ю. Використання штучного інтелекту дозволяє швидше знаходити потрібних кандидатів і знижує витрати на їх добір [1].

На сьогоднішній день у відборі персоналу допомагають такі системи, як Potok, Amazing Hiring, HireVue та інші. Наприклад, робот «Віра» від компанії Staforu оперативно аналізує інформацію на сайтах пошуку роботи і обирає резюме, відповідні вимогам вакансії. Віртуальний асистент зв'язується з

кандидатами, ставить запитання та проводить відеоінтерв'ю, під час якого аналізує відповіді і розпізнає емоції кандидатів. Записи співбесід надсилаються роботодавцю, який ухвалює рішення про працевлаштування. Платформа HireVue також проводить відеоінтерв'ю, в якому штучний інтелект аналізує емоції та поведінку кандидата під час бесіди.

Крім того, платформа також використовується для навчання співробітників за допомогою відеоуроків. Система CleverStaff автоматизує процес найму, інтегруючись із LinkedIn, електронною поштою та сайтами пошуку роботи. Її алгоритми відбирають кандидатів, які найбільше відповідають критеріям вакансії. За допомогою цього інструмента спеціалісти можуть автоматично створювати звіти щодо вакансій для керівників або замовників. Платформа також здатна конвертувати резюме з різних форматів у структуровані записи.

Наразі в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» добір персоналу включає співбесіди з директором. Пропонується наступна схема для добору кандидатів на вакантні посади:

1. Створення професіограми (детального профілю посади) для управлінських позицій у закладі охорони здоров'я. Це дозволить точніше здійснювати добір управлінського персоналу, визначивши необхідні якості працівника. Зазвичай професіограма оформлюється у вигляді таблиці, що містить три основні блоки: загальні дані (вік, стать, освіта, та інша бажана інформація про кандидата), професійні навички (знання, досвід і вміння, необхідні для посади), та психологічні якості (лише ті, що актуальні для конкретної посади).

2. Створення бази даних потенційних кандидатів на посаду. Вдосконалена система відбору персоналу дозволить створити таку базу, що допоможе підходити до оцінки кожного кандидата більш впевнено та ретельно. Ця база надасть можливість зберігати контактні дані, короткі характеристики, переваги та недоліки, а також інші примітки про кожного кандидата в одному місці для зручності [7].

4. Проведення анкетування. Під час опитування слід уточнити всі вимоги до посади, оцінити початкові професійні навички кандидата, а також за можливості отримати від нього коротку інформацію про себе. Анкета для співбесіди, складена роботодавцем, доповнює резюме та усне інтерв'ю, оскільки останні не завжди надають повну картину. По-перше, у резюме кандидат, свідомо чи мимоволі, може пропускати деякі деталі, не згадувати помилки та недоліки, щоб справити краще враження. По-друге, під час усної співбесіди інтерв'юер може не встигнути задати всі важливі питання, і не завжди вдається записати або документувати всі відповіді. Тому анкета, розроблена з урахуванням специфіки підприємства та вимог до посади, є додатковим інструментом, що допомагає уникнути помилок при відборі кандидатів.

5. Проведення первинного відбору. На цьому етапі здійснюється попередня перевірка рекомендацій кандидатів. Після первинного відбору необхідно відсіяти явно ненадійних претендентів. Такий набір кандидатів є базою для подальшого відбору майбутніх співробітників організації. Зміст цього етапу може варіюватися залежно від традицій, специфіки організації, що приймає нових працівників, а також характеру посади. Під час цього процесу частина заявників може бути відсіяна або прийняти інші пропозиції.

6. Проведення психологічного тестування дозволяє визначити психотип особистості майбутнього співробітника, його психологічну сумісність із колективом, а також потенційну відповідність певним посадовим обов'язкам. Важливо, щоб цю процедуру проводив штатний психолог, оскільки документи про освіту й резюме хоч і демонструють кваліфікацію та досвід претендента, але не дозволяють оцінити особистісні якості, які є ключовими в умовах командної роботи або роботи під тиском [14].

Слід зазначити, що на законодавчому рівні використання психологічного тестування під час прийому на роботу не регламентовано, тому ця процедура є виключно добровільною. Кандидат має право відмовитися від проходження тестування, враховуючи, що в процесі заклад охорони здоров'я отримає деяку інформацію про його особистісні якості, яка може бути розкрита лише за його

згодою. При цьому керівництво не може використовувати результати тестування як основний критерій відбору кандидатів або підставу для відмови у працевлаштуванні.

7. Проведення вторинної співбесіди. Вторинна співбесіда необхідна для детальнішого ознайомлення кандидата з посадовими обов'язками, а також для попереднього знайомства з командою. Її має проводити лінійний керівник, відповідальний за позицію. На вторинній співбесіді генеральний директор ставить ключові запитання, що зазвичай стосуються досвіду кандидата у сфері управління та причин його звільнення з попередньої роботи, незалежно від того, чи було воно добровільним або примусовим. Іноді для оцінки стресостійкості кандидата використовують несподівані запитання або змодельовані конфліктні ситуації, які кандидат має вирішити.

8. Вторинний відбір включає детальне вивчення резюме кандидата, збір додаткової інформації з попередніх місць роботи, перевірку рекомендацій та достовірності наданих даних. За наявності невідповідностей кандидат має бути усунений від подальшого розгляду.

9. Подання та оформлення документів для працевлаштування в комунальному некомерційному підприємстві КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» здійснюється на наступному етапі.

10. Випробувальний термін для кандидатів на керівні посади має становити 3 місяці, протягом якого працівник працює під пильним наглядом керівника. Якщо після закінчення випробувального терміну працівник демонструє позитивні результати, приймається рішення про його постійне працевлаштування. У разі, якщо працівник проявляє недостатню кваліфікацію або непрофесійність, керівництво разом із відділом кадрів повинні вирішити питання щодо його перепідготовки.

Після випробувального терміну, якщо працівник проявив себе з позитивного боку, 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, правильний добір персоналу допомагає КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» уникати найму людей, чиї інтереси та очікування не відповідають можливостям організації. Неадекватний добір 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.

3.3. Зарубіжний досвід організації набору і відбору працівників у закладі охорони здоров'я

Основними завданнями професійного психологічного відбору є оцінка рівня розвитку якостей, необхідних для успішної роботи за обраною спеціальністю, аналіз індивідуально-психологічних особливостей і особистісних характеристик кандидата, а також прийняття обґрунтованого рішення щодо його придатності до практичної діяльності на конкретній посаді. Темперамент кандидата, що відображає динамічні особливості його психіки, зокрема швидкість, темп, інтенсивність та ритм психічних процесів, значно впливає на цей відбір. Визначення типу темпераменту допомагає оцінити відповідність кандидата певній посаді та прогнозувати його поведінку в критичних ситуаціях.

В Україні у сфері охорони здоров'я професійний відбір кандидатів частково проводиться за схемою, схожою на ту, що застосовують у США, однак без активного використання поліграфа. Планові та позапланові перевірки в Україні здійснюються нерегулярно і зазвичай без поліграфічних опитувань, що знижує їхню ефективність, достовірність і повноту. Це спричиняє значні економічні витрати, пов'язані з відбором персоналу та психологічним супроводом службової діяльності.

В більшості українських закладів охорони здоров'я відбір персоналу здійснюють фахівці відділу кадрів або менеджери з управління персоналом. Вони застосовують методи оцінки ділових та особистісних якостей кандидата для збору необхідної інформації, яка допомагає прийняти рішення про запрошення на співбесіду або про відмову в ній. Часто використовується закрита база даних, що містить кадровий резерв, охоплюючи як рядових співробітників, так і керівників різного рівня.

Відбір кадрів залишається одним із ключових завдань для роботодавців, особливо у сфері охорони здоров'я, де залучення кваліфікованих працівників безпосередньо впливає на результативність закладу. Лише в разі правильного відбору співробітників, де їхні особистісні та професійні якості відповідають вимогам посади, можна досягти цілей організації.

Покращення процесів набору і відбору персоналу в закладах охорони здоров'я України має спиратися на національний і міжнародний досвід, зокрема на впровадження кращих практик у державному фінансуванні, стимулюванні внутрішньої підготовки кадрів, сучасних системах оцінювання, матеріальному заохоченні та залученні співробітників до управління організацією. Фахівці з відбору персоналу мають можливість вивчати та адаптувати успішний закордонний досвід.

Особливо показовим є досвід США, які виступають «піонерами» в багатьох аспектах управління персоналом. У США кадрові служби закладів охорони здоров'я є досить великими підрозділами. Без згоди керівників кадрових служб не ухвалюється жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури закладу охорони здоров'я. Як бачимо, основні функції управління людськими ресурсами представлені відповідними відділами, хоча, звичайно, структура кадрової служби видозмінюється залежно від конкретної закладу охорони здоров'я, роду її діяльності і інших чинників. Американські заклади охорони здоров'я, які дотримуються традиційних підходів до набору й відбору персоналу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Основними

критеріями добору кадрів у США є практичний досвід, рівень освіти, здатність працювати в команді та психологічна сумісність.

Цікавим і корисним є досвід японської системи управління персоналом, яка значно відрізняється від американської та української, оскільки враховує національні особливості менталітету працівників. Першою важливою відмінністю є підхід до відбору кадрів. У Японії корпоративний дух, відсутність конфліктів, злагожденість роботи та доброзичливість у колективі значною мірою пов'язані з однорідним національним складом співробітників, оскільки 99% населення складають японці, і більшість колективів також переважно японські.

Зараз у Японії відбувається перехід від системи довічного найму до форм зайнятості, більш прийнятних для інших країн, зокрема України. Система довічного найму передбачає, що працівник залишається в одному закладі охорони здоров'я протягом усього трудового життя, поступово просуваючись кар'єрними сходами. Незалежно від рівня освіти — середньої чи університетської, кар'єра починається з нижчої посади, а через кілька років працівник переходить на іншу посаду в межах закладу охорони здоров'я. Порівняльна характеристика процесу добору працівників в Японії та США наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика процесу добору працівників в Японії та США*

Японія	США
Пожиттєвий найм працівника	Часта зміна працівником місця праці
Повільне кар'єрне зростання	Прагнення стрімкого просування по службі
Професійне навчання власних працівників	Вузька спеціалізація
Першочергове значення особистісним та психологічним якостям кандидата	Надання переваги кваліфікації кандидата
Активна співпраця з навчальними закладами	Активна співпраця з навчальними закладами
Оцінка багатьох критерій	Оцінка насамперед індивідуальних якостей кандидата
Середній час на добір одного кандидата - 48 люд/год	Середній час на добір одного кандидата - 16-18 люд / год

Примітка. *Розроблено за:[33]

Кадрові служби японських закладах охорони здоров'я починають роботу зі студентами ще на етапі їх навчання в університетах. Набір нових співробітників проводиться раз на рік, і наприкінці навчального року випускники проходять письмовий іспит, який оцінює як професійні, так і загальноосвітні навички. Успішні кандидати далі проходять співбесіду з керівництвом закладу охорони здоров'я. Порівнюючи західний та японський стилі в наборі й відборі персоналу, варто відзначити такі відмінності, які наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Відмінності західного та японського стилів виконання набору і відбору персоналу*

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

Примітка.*Розроблено за:[62].

У Німеччині у середині 80-х років ХХ ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів в загальній чисельності управлінських працівників. За наслідками опитування керівників кадрових служб провідних закладів охорони здоров'я ФРН були визначені наступні пріоритетні напрямки кадрової політики: вдосконалення оплати праці; підготовка і підвищення кваліфікації кадрів. При цьому значно менше уваги приділялося оцінці кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемам його просування по службі. Кадрові служби компаній Німеччини виконують наступні функції: управління трудовою політикою; планування штатного розкладу; добір і розстановка кадрів; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління раціоналізаторською і винахідницькою діяльністю; організація навчання і

підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; медичне обслуговування; організація харчування; охорона праці; правові проблеми [43]. Таким чином, спектр завдань кадрових служб у Німеччині значно ширший у порівнянні з аналогічними закладами охорони здоров'я США.

Досвід відбору персоналу у Франції заслуговує на увагу. Управління в цій країні побудовано як добре організована система з індивідуальним підходом до кожного працівника. Завдяки ретельно налагодженим виробничим процесам, вимоги до робочих місць, компетенцій та функцій працівників чітко визначені й регламентовані. Внаслідок цього при відборі персоналу кандидати завчасно знають, які обов'язки їм доведеться виконувати та які умови праці очікувати. При найманні чітко окреслюються вимоги роботодавця, умови праці та обов'язки працівника. У Франції спостерігається значно нижча плінність кадрів у порівнянні з Україною, тому на роботу часто приймають випускників, яких заклади охорони здоров'я надалі розвивають до потрібного професійного рівня [53].

Аналізуючи міжнародний досвід відбору персоналу, можна відзначити, що в США найчастіше застосовують співбесіди, довідкові перевірки та центри оцінювання. У Великій Британії популярними є центри оцінювання, біографічний метод та тестування. У Франції використовують графологічну експертизу, центри оцінювання та тестування. Використання сучасних технологій відбору в іноземних компаніях значно випереджає практику українських закладах охорони здоров'я, де бракує нормативно-правової бази і підтримки від керівництва. Досвід провідних світових організацій у сфері управління персоналом, особливо в питаннях набору та відбору, може стати важливим кроком для впровадження інновацій в українських закладах охорони здоров'я.

Наявність кваліфікованого персоналу, його раціональне використання мають важливе значення для забезпечення високої якості медичних послуг та підвищення ефективності роботи закладу охорони здоров'я.

Таким чином, щоб покращити процеси набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я України, в тому числі в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12», доцільно враховувати деякі методи зарубіжного досвіду. Наприклад, як у Японії - залучати нових співробітників за угодами з університетами, або, як у Франції, застосовувати систему відбору з індивідуальним підходом до кожного працівника. Однак просте копіювання іноземних методів без урахування українських реалій може призвести до негативних економічних та психологічних наслідків, адже важливо враховувати ментальність, традиції та соціально-економічні особливості середовища, в якому формуються особистості. Зрештою, професійний і кваліфікований підхід до набору та відбору персоналу сприятиме підвищенню задоволеності працівників своєю роботою, покращенню відносин із кадровою службою та підвищенню загальної ефективності роботи закладу охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3

1. Впровадження хмарних технологій, роботизованих і автоматизованих систем, штучного інтелекту, віртуальної реальності, онлайн-платформ, соціальних мереж та інших сучасних інструментів для набору та відбору кадрів у КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» стає важливим завданням для забезпечення медичного закладу висококваліфікованими фахівцями. Освоєння сучасних технологій та можливостей аналітики великих даних є критичним для посилення конкурентоспроможності в залученні талановитих і компетентних працівників.

2. Якісний добір персоналу дозволяє лікарні уникати прийому на роботу кандидатів, чії цінності та очікування не відповідають умовам організації. Невідповідний добір персоналу може мати негативні наслідки, як-от: висока плинність кадрів, залучення некваліфікованих працівників, відмова від прийняття на роботу відповідних кандидатів, погіршення морального клімату та дисципліни в організації. Для самих кандидатів наслідки також можуть бути

негативними, включаючи зниження самооцінки, психологічний та соціальний дискомфорт, незадоволеність роботою, конфлікти.

3. Для покращення процесу набору і відбору працівників у закладах охорони здоров'я України, зокрема в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12», корисним може бути врахування зарубіжного досвіду. Наприклад, в Японії нових співробітників залучають за угодами з університетами, а у Франції – застосовують індивідуальний підхід до кожного кандидата. Втім, пряме копіювання закордонних методів без врахування українських реалій може мати негативні наслідки, адже важливо зважати на місцеву ментальність, традиції та соціально-економічний контекст. Професійний підхід до відбору персоналу підвищує задоволеність працівників роботою, покращує відносини з кадровою службою та сприяє підвищенню загальної ефективності роботи медичного закладу.

ВИСНОВКИ

1. Персонал підприємства охоплює всіх працівників незалежно від їхніх посад, кваліфікацій або функцій. Це сучасне поняття, що включає всіх найманих працівників, керівників та фахівців на всіх рівнях, тобто весь людський ресурс організації. Управління персоналом є складним і багатокомпонентним процесом, який включає планування людських ресурсів, залучення кваліфікованих спеціалістів, їхній розвиток, мотивацію та оцінку результативності праці. Вибір цілей та функцій системи управління персоналом залежить від масштабу організації, на якій вона реалізується. Одним із основних елементів цієї системи є процес набору та відбору персоналу.

2. Аналіз наукових підходів дозволив встановити, що набір персоналу є одним із ключових етапів управління персоналом у закладах охорони здоров'я.. Для закладів охорони здоров'я особливо важливо залучати не тільки професійно підготовлений персонал, але й етично відповідальних та емоційно стійких працівників, оскільки їхня робота передбачає високий рівень відповідальності і пов'язана з частими стресовими ситуаціями.

3. Відбір персоналу - це процес оцінки професійних і ділових якостей кожного кандидата для визначення його відповідності посаді або робочому місцю. Відбір охоплює аналіз відповідності кандидатів вимогам вакансії та вибір найбільш підходящого з них з огляду на спеціалізацію, кваліфікацію, особисті якості та здібності, враховуючи інтереси як організації, так і самого кандидата. Зазвичай цей процес проходить кілька етапів, на кожному з яких частина кандидатів відсіюється, поки не залишається необхідна кількість претендентів. Відбір відбувається за принципом визначення того, хто з кандидатів найкраще здатен виконувати конкретні обов'язки. Для цього застосовують різні методи оцінки, спрямовані на аналіз специфічних характеристик кандидатів. Перевагу зазвичай надають тому, хто має найвищу кваліфікацію для виконання поточних завдань на посаді, а не кандидату з перспективою для кар'єрного зростання. Об'єктивний відбір базується на освіті, професійних навичках, досвіді роботи та особистих якостях кандидатів.

4. КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» має стаціонар на 605 ліжок, де пацієнти отримують висококваліфіковану медичну допомогу з різних напрямків. У 2023 р. кількість наданих послуг зросла на 55 % порівняно з 2021 р.. Приблизно 90 % пацієнтів користуються стаціонарним лікуванням, причому більшість із них поступають за ургентними показаннями, а частка ургентних випадків серед госпіталізованих залишається відносно стабільною. Поточні показники діяльності лікарні свідчать про потребу у підвищенні ефективності, оскільки заклад стикається з значними витратами і поступовим зниженням доходів від інших видів діяльності. Для цього керівництву необхідно розробити стратегії підвищення прибутковості, залучаючи компетентних, мотивованих і відкритих до інновацій працівників.

5. Організаційна структура управління КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» є лінійно-функціональною, що сприяє єдності політики закладу і полегшує впровадження нових технологічних процесів. Клінічна лікарня забезпечена персоналом на 95 %, що є високим показником, хоча найбільш уразливою є категорія лікарів із рівнем забезпечення у 91,6 %. Це свідчить про необхідність залучення більшої кількості висококваліфікованих медичних фахівців. Заробітна плата в лікарні, як правило, нижча від середньої у Києві, за винятком 2021 року, коли відбулося підвищення завдяки доплатам за роботу з пацієнтами COVID-19. Така різниця є чинником ризику, оскільки може спонукати працівників до пошуку роботи у приватному секторі, виїзду за кордон або зміни професії. Низький рівень заробітної плати свідчить про неефективність кадрової політики та наявність недоліків у системі оплати праці. Без належних змін у кадровому управлінні можуть виникнути проблеми, такі як масове звільнення працівників і зниження їхньої мотивації, що матиме негативні наслідки для роботи закладу.

6. Набір і відбір персоналу є важливим завданням для КНП «Київська міська клінічна лікарня №12». Середньооблікова чисельність працівників КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» за досліджуваний період зменшилась на 4,8 %. Коефіцієнт плинності персоналу становить у 2023 р. - 17,2 %, що свідчить

про те, що керівництву закладу охорони здоров'я слід прийняти заходи щодо зменшення вибуття працівників. Завдяки ретельному відбору кадрів лікарня формує команду, здатну надавати пацієнтам якісну медичну допомогу, що зміцнює репутацію закладу та підвищує рівень довіри до нього.

7. Впровадження хмарних технологій, роботизованих та автоматизованих систем, штучного інтелекту, віртуальної реальності, онлайн-платформ, соціальних мереж і подібних сучасних інструментів для набору та відбору персоналу в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12» стає важливим завданням для забезпечення установи кваліфікованими фахівцями. Опанування цих технологій і можливостей аналізу великих даних є вирішальним чинником для посилення конкурентоспроможності у залученні талановитих і компетентних працівників.

8. Якісний добір персоналу дає змогу лікарні уникнути найму кандидатів, чії цінності та очікування не збігаються з можливостями організації. Невідповідний добір персоналу може спричинити низку негативних наслідків, таких як висока плинність кадрів, прийом некваліфікованих працівників, відмова у наймі відповідних кандидатів, погіршення морально-психологічного клімату та дисципліни в організації. Для самих кандидатів можливі наслідки також можуть бути негативними і включають зниження самооцінки, психологічний та соціальний дискомфорт, незадоволеність роботою, конфлікти.

9. Для покращення процесів набору і відбору персоналу в закладах охорони здоров'я України, зокрема в КНП «Київська міська клінічна лікарня №12», корисно враховувати закордонний досвід. Наприклад, в Японії залучають нових співробітників через угоди з університетами, а у Франції застосовують індивідуальний підхід до кожного кандидата. Водночас пряме копіювання іноземних методів без урахування українських реалій може мати негативні наслідки, тому важливо брати до уваги місцеву ментальність, традиції та соціально-економічний контекст.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. №7 (39). С. 59-66.
2. Балабанова, Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019 . 468 с.
3. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Том. 11. № 1. С. 5–14. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14431>
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
5. Балановська Т.І., Восколупов В.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Том. 11. № 1. С. 5-14. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14431>
6. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
7. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
8. Белікова І. Компетентнісний підхід у оцінюванні роботи персоналу закладів охорони здоров'я. *Управління закладами охорони здоров'я*. 2015 № 2 URL: <http://m.egolovlikar.mcfrr.ua/479740> (дата звернення 01.10.2024)
9. Бившева Л.О., О.О. Кондратенко , А.Г. Моховіков, О.А. Шапаренко Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 18-25

10. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79.

11. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 239-25

12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

13. Волосовець О.П., Заболотько В.М., Волосовець А.О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Організація охорони здоров'я*. 2020. № 1 (84). URL: <https://umv.com.ua/kadrove-zabezpechennya-galuzi-oxoronizdorov-ya-v-ukraini-ta-sviti-suchasni-vikliki/> (дата звернення 01.10.2024)

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

15. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному управлінні підприємств зв'язку. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. 2020. № 156. С. 120–123. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/548/531>

16. Гавриш О.М., Капелюшна Т.В., Пильнова В.П. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/9.pdf

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

18. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 20.10.2024)

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

20. Запрацював Єдиний вебпортал вакансій у державних та комунальних закладах охорони здоров'я : *Міністерство охорони здоров'я України*. Вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/uk/zapracuyuvav-yediniy-vebportal-vakansij-u-derzhavnih-ta-komunalnih-zakladah-ohoroni-zdorov-ya> (дата звернення 25.10.2024)

21. Запухляк І.Б., Ромашко О. М. Розвиток управлінських компетенцій керівників медичних закладів як чинник зміцнення безпеки здоров'я населення. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. №1(21). С.35-48. URL: DOI: 10.31471/2409-0948-2020-1(21)-35-48

22. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 112-123.

23. Класифікатор професій ДК 003:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. №327 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення 20.10.2024)

24. Кобеля З. І. Особливості ІТ-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 114–118. URL: DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.114

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

26. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020.

№ 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/3.pdf

27. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с

28. Кубіній Н. Ю., Варга В. П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. Вип. 2. С. 108-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2020_2_15 (дата звернення 21.10.2024)

29. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 975 . URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054> (дата звернення 11.10.2024)

30. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34-38. URL: DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.34

31. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129. URL : <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>

32. Лебедева І. Ю., Томашевська В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12, С. 75-81. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf. (дата звернення 11.10.2024)

33. Лопушинський І. П. Кадровий скринінг публічних службовців : виклики реформування державної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/19.pdf (дата звернення 12.10.2024)

34. Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип 22. С. 12-18. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/22-2021/4.pdf>

35. Методичні рекомендації для приватного практикуючого лікаря на рівні первинної медичної допомоги / Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. URL: http://healthreform.in.ua/wp-content/uploads/2019/09/manual-for-private-doctor_UA.pdf (дата звернення 05.10.2024)

36. Молнар І.М., Кубицький С.М. Рекомендації щодо удосконалення технологій добору персоналу в закладі охорони здоров'я. Матеріали конференцій МЦНД, м. Хмельницький, 27 січня 2023 р. Хмельницький, 2023. С. 121–127. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/379>

37. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Коваленко О.В. Менеджмент організації. Теорія та практика: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2020. 808 с.

38. HR-менеджмент: навчальний посібник / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

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

40. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: НУА, 2013. 376 с

41. Перегудова Т. В., Рубежанська В. О. Суть, види та принципи стресс-інтерв'ю у системі підбору персоналу. URL : www.nbu.gov.ua. (дата звернення 11.10.2024)

42. Про затвердження Статуту комунального некомерційного підприємства «Комунальне некомерційне підприємство «Київська міська клінічна лікарня № 12» виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації): Розпорядження Київської міської державної адміністрації від 11 травня 2017 р. № 552. URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/DB339482EA7FBA1CC22582CE0046B3CC/\\$file/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%9A%D0%9C%D0%9A%D0%9B%2012.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/DB339482EA7FBA1CC22582CE0046B3CC/$file/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%9A%D0%9C%D0%9A%D0%9B%2012.pdf) (дата звернення: 12.10.2024).

43. Рекун Г .П., Маліновская Я. С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип.12. С.114-118.

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

45. Сафонов Ю.М., Борщ В.І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №8. С.62-69.

46. Ситник Н .І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472

47. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2017. 384 с.

48. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 416 с.

49. Столярук Х. С., Харенко М. О., Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 319-327. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-319_328.pdf. (дата звернення 11.10.2024)

50. Стратегічний план розвитку КНП «КМКЛ № 12» на середньостроковий період з 2024 до 2026 року: *Київаудит*. Веб сайт. URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/31E8CEC79E6D4004C2258A4000351B97/\\$file/%D0%97%D0%B0%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/31E8CEC79E6D4004C2258A4000351B97/$file/%D0%97%D0%B0%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf) (дата звернення 23.10.2024)

51. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник / упоряд. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Київ: Міленіум, 2022. 390 с.
52. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
53. Управління персоналом: навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. Київ: Кондор, 2012. 324 с.
54. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.
55. Хитра О. Професійний добір персоналу на підприємствах індустрії гостинності з використанням сучасних рекрутингових технологій. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 17, С. 167-180. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.23>
56. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
57. Худоба О. Зарубіжний досвід державного управління системою охорони здоров'я в Україні: порівняльний аналіз. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 1. С. 133-145 URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_01\(20\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_01(20)/17.pdf)
58. Черненко О. Персонал в приватній медицині: що болить у власника? URL : <https://www.trush.com.ua/blog/personal-v-chastnoy-medicine-chto-bolit/> (дата звернення 27.10.2023)
59. Черновол-Ткаченко Р. І. Техніка управлінської діяльності Харків : Видавнича група «Основа», 2019. 272 с.
60. Шевченко М. В., Слабкий Г. О. Пілотний проект реформування системи охорони здоров'я: Застосування елементів програмно-цільового методу, перехід до стратегічних закупівель. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2018. № 4 (62). С. 17-21.

61. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. № 4, С. 168–180.

62. Шубала І.В., Гордійчук А.І. Удосконалення системи кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я на основі врахування зарубіжного досвіду. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 200-207. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/196/184

63. Balanovska T., Wyrzykowska B., Voskolupov V. The role of digital competence of employees in marketing management of agricultural enterprises. *Bioeconomics and agricultural business*. 2020. Vol. 11. № 2. Pp. 5–17. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14782>

64. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012. № 58. P. 313–321.

65. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*. 2019. № 22(3). P. 207–215.

66. Simbeck K. HR analytics and ethics. *IBM Journal of Research and Development*. 2019. № 63. P. 9:1 - 9:12.

67. Tuan L.T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics. *International Public Management Journal*. 2017. №20(4). P. 648–674.

68. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*. 2020. № 1(9). P. 249–260.

69. Youcontrol : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25680639/ (дата звернення 16.10.2024)