

**НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Розробка системи адаптації персоналу НДСЛ «Охматдит»

Здобувач вищої освіти групи

12401Мн спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент у сфері

охорони здоров'я»

Дмитро КОРНІЄНКО

Науковий керівник

науковий ступінь,

вчене звання

Валентин ПАРІЙ
д.мед.наук, професор

Керівник освітньо-

професійної програми

науковий ступінь

вчене звання

Ганна МАТУКОВА
д.пед.н, професор

Завідувач кафедри,

науковий ступінь

вчене звання

Валентин ПАРІЙ
д.мед.наук, професор

2023-2024 навчальний рік

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА АДАПТАЦІЇ НДСЛ ОХМАТДИТ ТА ПРОБЛЕМИЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

1.1.Поняття системи адаптації персоналу підприємства та основні ознаки її визначення

1.2.Методи формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НДСЛ ОХМАТДИТ ТА ЙОГО СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1.Характеристика підприємства НДСЛ Охматдит та аналіз фінансово-економічних показників його роботи

2.2.Аналіз системи управління підприємством НДСЛ Охматдит

2.3.Аналіз системи адаптації персоналу НДСЛ Охматдит та обґрунтування напрямків її вдосконалення

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НДСЛ ОХМАТДИТ

3.1. Пріоритетні напрями удосконалення адаптації персоналу НДСЛ Охматдит

3.2. Рекомендації щодо впровадження системи наставництва адаптації персоналу НДСЛ Охматдит

3.3. Організаційні аспекти щодо впровадження системи наставництва адаптації персоналу НДСЛ Охматдит

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ВИСНОВКИ СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Сектор охорони здоров'я стикається з безпрецедентними викликами, включаючи дефіцит кваліфікованих кадрів, швидкий технологічний прогрес та мінливість політичної та економічної ситуації всередині країни. Ці фактори створюють складне і вимогливе робоче середовище для медичних працівників, що призводить до збільшення стресу, зниження задоволеності роботою і, зрештою, до вигорання. НДСЛ "Охматдит", провідний дитячий заклад охорони здоров'я в Україні, не застрахований від цих викликів. Висока плінність кадрів та відсутність ефективних адаптаційних програм впливають на якість обслуговування пацієнтів та знижують ефективність роботи закладу в цілому

Це дослідження спрямоване на вирішення цієї критичної проблеми шляхом вивчення та розробки системи адаптації персоналу в НДСЛ "Охматдит". Існуючі дослідження щодо адаптації персоналу в закладах охорони здоров'я є обширними, але бракує досліджень, спеціально адаптованих до унікальних потреб та викликів педіатричних закладів охорони здоров'я. Це дослідження заповнить цю прогалину, провівши комплексний аналіз поточної ситуації в НДСЛ "Охматдит", визначивши ключові фактори, що впливають на адаптацію персоналу, та розробивши індивідуальну систему, спрямовану на усунення цих факторів. Розробка системи адаптації персоналу в НДСЛ "Охматдит" є дуже актуальною з кількох причин:

- Покращення якості обслуговування пацієнтів.
- Зменшення плінності кадрів.
- Підвищення конкурентоспроможності.
- Покращення морального духу та організаційної культури.

Метою даного дослідження є розробка та впровадження комплексної системи адаптації персоналу в НДСЛ "Охматдит". Ця мета буде досягнута шляхом вирішення наступних завдань:

- Проаналізувати існуючі дослідження та кращі практики, пов'язані з адаптацією персоналу в закладах охорони здоров'я.

- Проведення оцінки потреб для визначення конкретних проблем та потреб персоналу НДСЛ "Охматдит", пов'язаних з адаптацією.
- Розробити систему адаптації персоналу, адаптовану до специфічних потреб НДСЛ "Охматдит", що включатиме такі елементи, як програми адаптації, можливості наставництва та ініціативи з навчання та розвитку.
- Оцінювати ефективність впровадженої системи шляхом збору та аналізу даних, вносити необхідні корективи для забезпечення її подальшого успіху.

Об'єкт і предмет дослідження: Об'єктом даного дослідження є: процес адаптації персоналу в НДСЛ "Охматдит". Цей процес охоплює всі аспекти входження, інтеграції та пристосування персоналу до культури, очікувань та робочого середовища закладу.

Предметом цього дослідження є: розробка системи адаптації персоналу. Це включає визначення конкретних потреб, розробку та впровадження програм адаптації, а також оцінку їх ефективності.

У цьому дослідженні буде використано змішаний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи:

Кількісні методи: Буде проведено опитування персоналу для збору даних про їхній досвід адаптації, рівень задоволеності роботою та прийняті виклики.

Якісні методи: Будуть проведені інтерв'ю з персоналом та керівництвом для отримання глибшого розуміння факторів, що впливають на адаптацію, та специфічних потреб персоналу.

Аналіз документів: Буде проаналізовано існуючі інституційні документи та політики, пов'язані з адаптацією та навчанням персоналу.

Елементи наукової новизни:

Запропоноване дослідження містить кілька елементів наукової новизни:

1. Пристосованість системи адаптації: Це дослідження виходить за рамки існуючих досліджень, розробляючи систему, спеціально пристосовану до унікальних потреб і викликів педіатричних закладів охорони здоров'я.

2. Комплексний підхід: Запропонована система охоплює всі аспекти адаптації персоналу, враховуючи не лише професійний розвиток, але й емоційну, соціальну та культурну інтеграцію.
3. Система оцінювання: у рамках цього дослідження буде розроблено комплексну систему оцінювання, яка дозволить оцінити ефективність впровадженої системи та визначити напрямки для її вдосконалення.

Практичне значення:

Результати дослідження матимуть важливе практичне значення для НДСЛ "Охматдит" та інших закладів охорони здоров'я. Розроблена система адаптації персоналу може бути легко впроваджена в НДСЛ "Охматдит" для покращення утримання персоналу, підвищення задоволеності роботою та, в кінцевому підсумку, надання більш якісної медичної допомоги пацієнтам.

РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА АДАПТАЦІЇ НДСЛ ОХМАТДИТ ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

1.1 Поняття системи адаптації персоналу підприємства та основні ознаки її визначення

Система адаптації персоналу підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на успішне включення нового працівника в трудовий процес і колектив. Вона включає в себе як формальні, так і неформальні процеси, які сприяють тому, щоб працівник якомога швидше і ефективніше освоїв свою посаду, адаптувався до умов роботи та став повноцінним членом колективу.

Система адаптації має ряд важливих цілей, серед яких:

- Швидке освоєння працівником своїх посадових обов'язків і функцій. Це дозволяє йому швидко приступити до роботи і внести свій вклад у діяльність підприємства.
- Підвищення лояльності працівника до підприємства. Адаптація допомагає працівнику зрозуміти, що він є цінним членом команди, і сприяє його позитивному ставленню до компанії.
- Зниження плинності кадрів. Гарно адаптовані працівники рідше залишають підприємство, що дозволяє заощадити час і гроші на їхній підбір і навчання.

Система адаптації персоналу може включати в себе такі етапи:

- Ознайомчий етап. На цьому етапі працівник отримує загальну інформацію про підприємство, його структуру, правила і норми поведінки в колективі.
- Інформаційний етап. На цьому етапі працівник вивчає свою посадову інструкцію, робоче місце, правила техніки безпеки та інші необхідні документи.
- Практичний етап. На цьому етапі працівник починає виконувати свої посадові обов'язки під керівництвом досвідченого співробітника.
- Інтеграційний етап. На цьому етапі працівник інтегрується в трудовий колектив, налагоджує відносини з колегами та керівником.

Для ефективної реалізації системи адаптації персоналу необхідно розробити програму адаптації, яка буде відповідати специфіки підприємства і посадових обов'язків працівників. Програма адаптації повинна включати в себе такі елементи:

- Цілі і завдання адаптації.
- Методи і процедури адаптації.
- Відповідальні особи за реалізацію адаптації.
- Оцінка ефективності адаптації.

Система адаптації персоналу є важливим інструментом управління персоналом, який дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства.

Класифікація системи адаптації персоналу підприємства дозволяє систематизувати наявні підходи до її організації та управління, а також розробити ефективну програму адаптації, яка відповідатиме потребам конкретного підприємства.

За суб'єктом здійснення адаптації розрізняють формальну та неформальну адаптацію.

1. Формальна адаптація здійснюється організацією за певною програмою, яка включає в себе цілі, завдання, методи і процедури адаптації. Така адаптація зазвичай здійснюється спеціально створеним структурним підрозділом або відповідальними особами.

2. Неформальна адаптація відбувається стихійно під впливом колективу. Вона включає в себе такі процеси, як ознайомлення працівника з неформальними нормами і цінностями колективу, встановлення відносин з колегами та керівником.

За об'єктом адаптації виділяють професійну, психофізіологічну та соціально-психологічну адаптацію.

1. Професійна адаптація передбачає освоєння працівником своїх посадових обов'язків, знань, навичок і умінь, необхідних для успішної роботи.

2. Психофізіологічна адаптація пов'язана з пристосуванням працівника до умов праці, режиму роботи, колективу.

Соціально-психологічна адаптація передбачає включення працівника в трудовий колектив, налагодження відносин з колегами та керівником.

За часом здійснення розрізняють вхідну, поточну та вихідну адаптацію:

1. Вхідна адаптація здійснюється при прийомі на роботу нових працівників. Вона спрямована на швидке і ефективне включення працівника в трудовий процес і колектив.

2. Поточна адаптація здійснюється при переміщенні по службі або зміні функцій працівника. Вона спрямована на допомогу працівникові в освоєнні нових посадових обов'язків.

Вихідна адаптація здійснюється при звільненні працівника. Вона спрямована на допомогу працівникові в пошуку нової роботи та адаптації до нових умов життя.

За тривалістю адаптацію поділяють на короткострокову, середньострокову та довгострокову.

1. Короткострокова адаптація триває до 1 місяця. Вона характерна для працівників, які не мають досвіду роботи в даній галузі або на даному підприємстві.

2. Середньострокова адаптація триває від 2 до 6 місяців. Вона характерна для працівників, які мають певний досвід роботи, але повинні оволодіти новими знаннями, навичками та уміннями.

3. Довгострокова адаптація триває від 6 до 12 місяців і більше. Вона характерна для працівників, які займають керівні посади або відповідають за складні проекти.

Крім цих ознак, систему адаптації персоналу підприємства можна класифікувати за такими критеріями:

- За рівнем організації: індивідуальна, групова, масова.
- За характером управління: централізована, децентралізована.
- За спрямованістю: на працівника, на колектив, на організацію.

Вибір оптимальної класифікації системи адаптації персоналу підприємства залежить від конкретних умов і потреб організації.

Інструменти системи адаптації персоналу підприємства - це конкретні заходи та методи, які використовуються для реалізації програми адаптації. Вони можуть бути спрямовані на різні аспекти адаптації, такі як професійна, психофізіологічна та соціально-психологічна адаптація.

Введення в посаду – це перший етап адаптації, який передбачає ознайомлення нового працівника з підприємством, його структурою, правилами і нормами поведінки в колективі, а також з його посадовими обов'язками. Цей етап може включати в себе такі заходи, як:

- Ознайомча зустріч з керівником.
- Екскурсія по підприємству.
- Ознайомлення з правилами техніки безпеки та охорони праці.
- Ознайомлення з посадовою інструкцією.

Навчання на робочому місці - це один з найважливіших інструментів адаптації, який дозволяє новому працівнику оволодіти необхідними знаннями, навичками та вміннями для успішної роботи. Навчання може здійснюватися різними способами, такими як:

- Дублювання - новий працівник працює разом з досвідченим співробітником, який навчає його на практиці.
- Наставництво - досвідчений співробітник є наставником для нового працівника, надає йому допомогу та підтримку.
- Стажування - новий працівник проходить стажування в іншому підрозділі або на іншому підприємстві.
- Інструктаж - новий працівник отримує теоретичні знання про свою роботу.
- Корпоративні стандарти - це документи, які встановлюють норми і вимоги, які повинні дотримуватися всі працівники підприємства.

Корпоративні стандарти можуть включати в себе такі положення, як:

- Посадові інструкції.
- Правила внутрішнього трудового розпорядку.
- Кодекс корпоративної етики.

Адаптаційні програми - це плани заходів з адаптації, які розробляються для різних категорій працівників. Адаптаційні програми можуть включати в себе такі заходи, як:

- Ознайомча зустріч з керівником.
- Екскурсія по підприємству.
- Ознайомлення з правилами техніки безпеки та охорони праці.
- Ознайомлення з посадовою інструкцією.
- Навчання на робочому місці.
- Бесіди з працівником.
- Тренінги з командоутворення.

Бесіди з працівником - це важливий інструмент адаптації, який дозволяє обговорити прогрес, проблеми та коригування. Бесіди можуть проводитися з новим працівником регулярно, наприклад, один раз на тиждень або один раз на місяць.

Тренінги з командоутворення - це заходи, які спрямовані на згуртування колективу та налагодження контактів між працівниками. Тренінги з командоутворення можуть включати в себе такі вправи, як:

- Рухливі ігри.
- Вправи на розвиток довіри.
- Вправи на розвиток комунікації.

Наставництво – це форма індивідуальної адаптації, в рамках якої досвідчений співробітник надає допомогу і підтримку новому працівнику. Наставник допомагає новому працівнику освоїтися на новому місці роботи, оволодіти необхідними знаннями, навичками та вміннями, а також налагодити відносини з колегами та керівником.

Анкетування, тестування - це інструменти, які дозволяють виявити прогалини в знаннях і навичках нового працівника. Анкетування і тестування можуть проводитися в перший день роботи нового працівника або через деякий час після його прийому на роботу.

Вибір інструментів системи адаптації персоналу підприємства залежить від мети та типу адаптації. Наприклад, для вхідної адаптації нових працівників важливим є навчання на робочому місці, ознайомлення з корпоративними стандартами та проведення адаптаційних програм. Для поточної адаптації працівників, які переміщуються по службі або змінюють функції, важливим є навчання на робочому місці, а також бесіди з керівником. Для вихідної адаптації працівників важливим є допомога в пошуку нової роботи та адаптації до нових умов життя.

Особливості та завдання системи адаптації персоналу підприємства в сучасних умовах визначаються такими факторами, як:

1. Глобалізація та динамізм бізнес-середовища. Підприємствам необхідно швидко адаптуватися до змін на ринку, що вимагає від працівників швидкого освоєння нових знань і навичок.
2. Висока плинність кадрів. Щоб зменшити плинність кадрів, підприємствам необхідно створювати умови для успішної адаптації нових працівників, що дозволить їм швидше інтегруватися в колектив і почати приносити користь компанії.
3. Розвиток технологій. Технології дозволяють автоматизувати та цифровізувати процеси адаптації, що полегшує і прискорює їх проведення.

На основі цих факторів можна виділити такі особливості системи адаптації персоналу підприємства в сучасних умовах:

- Системний і організований характер. Адаптація здійснюється за розробленими адаптаційними програмами, які включають в себе комплекс заходів, спрямованих на різні аспекти адаптації.
- Акцент на швидкій адаптації. Розробляються заходи, спрямовані на скорочення термінів входження в посаду.
- Посилення професійної складової. Навчання на робочому місці стає більш ефективним і ґрунтовним. Все більшу роль грає наставництво.

- Дистанційна адаптація. В умовах залучення віддалених працівників або суміщення офлайн та онлайн заходів адаптація може здійснюватися дистанційно.
- Гнучкість і персоналізація адаптації. Адаптація здійснюється з урахуванням індивідуальних потреб і можливостей працівників.
- Автоматизація та цифровізація адаптації. Застосовуються ІТ-рішення для полегшення процесів входження в роботу.

Ключовими завданнями системи адаптації персоналу підприємства в сучасних умовах є:

- Прискорення адаптації. Необхідно скоротити терміни входження в посаду, щоб працівники швидше почали приносити користь компанії.
- Підвищення ефективності адаптації. Адаптація повинна бути ефективною, тобто вона повинна сприяти успішному включенню працівника в трудовий процес і колектив.
- Персоніфікація адаптації. Адаптація повинна враховувати індивідуальні потреби і можливості працівників, щоб вона була максимально ефективною для кожного конкретного працівника.

Впровадження цих завдань вимагає від підприємств розробки ефективних адаптаційних програм, які будуть відповідати сучасним умовам.

Основні напрями системи адаптації персоналу підприємства - це ті аспекти, які необхідно враховувати при розробці адаптаційної програми. Вони дозволяють забезпечити всебічну адаптацію працівника до нового місця роботи і колективу.

Виробнича адаптація передбачає ознайомлення працівника з особливостями виробництва, технологічним процесом, обладнанням, виробничими інструкціями. Цей напрям є важливим для всіх працівників, незалежно від їхньої посади.

Професійна адаптація спрямована на набуття навичок та умінь, необхідних для виконання посадових обов'язків. Цей напрям є найважливішим для нових працівників, які тільки починають свою трудову діяльність.

Психофізіологічна адаптація пов'язана з пристосуванням працівника до умов праці, режиму роботи, трудового навантаження, санітарно-гігієнічних умов. Цей напрям є важливим для всіх працівників, але особливо для працівників, які працюють в несприятливих умовах.

Соціально-психологічна адаптація передбачає орієнтацію працівника у соціально-трудоному середовищі, взаємини у колективі. Цей напрям є важливим для всіх працівників, але особливо для нових працівників, які стикаються з новими для них соціальними нормами і цінностями.

Організаційно-адміністративна адаптація передбачає ознайомлення працівника з оргструктурою, посадовою інструкцією, правилами внутрішнього розпорядку. Цей напрям є важливим для всіх працівників, незалежно від їхньої посади.

Економічна адаптація спрямована на пристосування працівника до нової системи оплати праці, податків, пільг. Цей напрям є важливим для всіх працівників, але особливо для працівників, які переїжджають на роботу в інше місто або країну.

Культурно-побутова адаптація передбачає орієнтацію працівника у побутовому середовищі, транспорті тощо. Цей напрям є важливим для працівників, які переїжджають на роботу в інше місто або країну.

У комплексі ці напрями дозволяють забезпечити швидку та ефективну адаптацію працівників. Однак важливо, щоб адаптаційна програма була розроблена з урахуванням специфіки підприємства та посадових обов'язків працівників.

1.2. Методи формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства

Методи формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства - це сукупність способів і підходів, спрямованих на створення, розвиток та оптимізацію процесу адаптації працівників з метою прискорення їх вхо-

дження в посаду, швидшого освоєння нових обов'язків, засвоєння цінностей та корпоративної культури організації.

Основні методи формування та вдосконалення системи адаптації персоналу включають:

- Розробку і впровадження адаптаційних програм для різних категорій працівників. Адаптаційна програма - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективної адаптації працівників до роботи на підприємстві. Програма повинна бути розроблена з урахуванням специфіки діяльності підприємства, посадових обов'язків працівників, їхніх індивідуальних особливостей.
- Застосування наставництва та коучингу. Наставництво - це процес передачі знань, навичок та досвіду від більш досвідченого співробітника (наставника) до новачка. Коучинг - це процес індивідуального супроводу та консультування працівника з метою його професійного та особистісного зростання.
- Проведення вхідних інструктажів та тренінгів. Вхідні інструктажі та тренінги - це заходи, спрямовані на ознайомлення працівників з підприємством, його структурою, правилами та процедурами роботи, вимогами до якості продукції та послуг.
- Використання методичних матеріалів з адаптації. Методичні матеріали з адаптації - це інформаційні ресурси, які допомагають працівникам швидше адаптуватися до роботи на підприємстві. До таких матеріалів можуть відноситися посадові інструкції, положення про підрозділи, корпоративні кодекси поведінки, інструкційні листи та інші документи.
- Аналіз та оптимізація існуючих заходів з адаптації. Для підвищення ефективності системи адаптації необхідно регулярно аналізувати та оцінювати існуючі заходи. Це допоможе виявити недоліки та розробити рекомендації щодо їхнього вдосконалення.
- Залучення керівників та провідних фахівців до адаптації новачків. Керівники та провідні фахівці відіграють важливу роль у процесі адаптації

працівників. Вони можуть надавати новачкам підтримку, консультації та допомогу в освоєнні нових обов'язків.

- Автоматизація та цифровізація адаптаційних процесів. Автоматизація та цифровізація адаптаційних процесів допомагають скоротити витрати часу та коштів, а також підвищити ефективність адаптації.

Використання таких методів дозволяє підвищити ефективність системи адаптації персоналу на підприємстві. Ефективна система адаптації допомагає:

1. Зменшити плинність кадрів. Нові працівники, які успішно адаптуються до роботи на підприємстві, швидше йдуть на підвищення, а отже, менше схильні до звільнення.
2. Підвищити продуктивність праці. Нові працівники, які швидко оволодівають новими обов'язками, починають приносити користь підприємству вже з перших днів роботи.
3. Збільшити задоволеність працівників роботою. Нові працівники, які відчувають себе комфортно на новому місці роботи, швидше інтегруються в колектив, а отже, більш задоволені роботою.

Для вибору конкретних методів формування та вдосконалення системи адаптації персоналу необхідно враховувати такі фактори, як:

- Специфіка діяльності підприємства. На характер адаптаційних заходів впливає галузь, в якій працює підприємство, його розмір, структура, корпоративна культура.
- Посадові обов'язки працівників. Адаптаційні заходи повинні бути розроблені з урахуванням специфіки посадових обов'язків працівників.
- Індивідуальні особливості працівників. Необхідно враховувати вік, освіту, досвід роботи, особистісні якості працівників.

Підхід до формування та вдосконалення системи адаптації персоналу повинен бути системним та комплексним. Важливо не тільки розробити ефективні адаптаційні програми, але й забезпечити їхню реалізацію на практиці.

Основні фактори впливу на стан і розвиток методів формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства

Адаптація персоналу є важливим процесом, який має значний вплив на успіх діяльності підприємства. Ефективна система адаптації допомагає новим працівникам швидше оволодіти новими обов'язками, інтегруватися в колектив та стати продуктивними членами команди.

На стан і розвиток методів формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства впливають різні фактори, які можна розділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори:

- Специфіка діяльності підприємства. Галузеві особливості визначають потреби в адаптації. Наприклад, на підприємствах виробничого сектору адаптація може бути більш тривалою та складною, оскільки працівникам необхідно ознайомитися з технологічними процесами, правилами безпеки та іншими специфічними вимогами.
- Кадрова політика і стратегія управління персоналом. Наскільки керівництво усвідомлює важливість адаптації працівників. Якщо адаптація розглядається як важливий елемент управління персоналом, то підприємство буде вкладати більше зусиль у її розробку та реалізацію.
- Рівень кваліфікації та компетентності персоналу. Чим вищий рівень кваліфікації та компетентності персоналу, тим більше зусиль необхідно на адаптацію. Це пов'язано з тим, що новачки з високим рівнем кваліфікації часто мають більш високі вимоги до умов праці та можливостей розвитку.
- Текучість кадрів на підприємстві. При високій плинності посилюється увага до адаптації. Це пов'язано з тим, що підприємство має постійно компенсувати втрату працівників новими співробітниками, і тому важливо, щоб адаптація була ефективною і дозволяла швидко інтегрувати нових працівників в колектив.
- Фінансові можливості підприємства. Обумовлюють ресурсне забезпечення заходів з адаптації. Якщо підприємство має обмежені фінансові

можливості, то адаптація може бути менш масштабною і проводитися за спрощеною програмою.

- Корпоративна культура. Наскільки вона сприймає новачків, сприяє їх адаптації. Корпоративна культура може бути відкритою і приймаючою, або закритою і відокремленою. Наявність відкритої корпоративної культури сприяє адаптації нових працівників, оскільки вони відчують себе більш комфортно і охоче йдуть на контакт з колегами.

Зовнішні фактори:

- Ринок праці. Наявність конкуренції на ринку праці змушує підприємства удосконалювати систему адаптації, щоб залучати і утримувати кваліфікованих працівників.
- Нормативно-правове регулювання. Законодавство може встановлювати певні вимоги до системи адаптації персоналу, наприклад, щодо тривалості адаптаційного періоду або обов'язкових заходів, які повинні проводитися в рамках адаптації.
- Світові тенденції у сфері управління персоналом. Підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними, впроваджують передові практики управління персоналом, зокрема, вдосконалюють систему адаптації персоналу.

Врахування цих факторів дозволить формувати оптимальну систему адаптації персоналу, яка буде ефективною та відповідатиме потребам підприємства.

Заходи щодо вдосконалення системи адаптації персоналу

Для вдосконалення системи адаптації персоналу можна вжити таких заходів:

- Провести аналіз існуючої системи адаптації та виявити її недоліки.
- Розробити адаптаційну програму, яка буде відповідати потребам підприємства та враховувати фактори впливу.
- Забезпечити ефективну реалізацію адаптаційної програми.
- Організувати моніторинг та оцінку ефективності системи адаптації.

Важливо, щоб система адаптації персоналу була постійно вдосконалювана, оскільки умови діяльності підприємств постійно змінюються, а також з'являються нові підходи до управління персоналом.

Методологічні підходи у розвитку методів формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства

Адаптація персоналу є важливим процесом, який має значний вплив на успіх діяльності підприємства. Ефективна система адаптації допомагає новим працівникам швидше оволодіти новими обов'язками, інтегруватися в колектив та стати продуктивними членами команди.

Розвиток методів формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства відбувається в рамках певних методологічних підходів.

Основні такі підходи:

1. Системний підхід

Системний підхід розглядає адаптацію як цілісну систему взаємопов'язаних елементів (етапів, методів, програм), що дозволяє оптимізувати процес в цілому.

Згідно з системним підходом, адаптація персоналу включає такі основні елементи:

- Цілі адаптації - що саме необхідно досягти в результаті адаптації.
- Фактори адаптації - фактори, що впливають на процес адаптації.
- Етапи адаптації - послідовні фази процесу адаптації.
- Методи адаптації - способи і прийоми, що використовуються для досягнення цілей адаптації.
- Програми адаптації - комплекс заходів, що реалізуються в рамках адаптації.

Системний підхід дозволяє розглядати адаптацію як цілісний процес, що складається з взаємопов'язаних елементів. Це дозволяє розробляти адаптаційні програми, які будуть більш ефективними та результативними.

2. Процесний підхід

Процесний підхід структурує адаптацію як послідовний процес з вхідними ресурсами, процедурами перетворення та результатом у вигляді адаптованого працівника.

Згідно з процесним підходом, адаптація персоналу може бути представлена як послідовність таких етапів:

- Підготовчий етап - етап планування та підготовки до адаптації.
- Основний етап - етап безпосередньої адаптації працівників.
- Заключний етап - етап оцінки ефективності адаптації.

Процесний підхід дозволяє розглядати адаптацію як послідовний процес, який складається з певних етапів. Це дозволяє розробляти адаптаційні програми, які будуть більш ефективними та результативними.

3. Ситуаційний підхід

Ситуаційний підхід передбачає вибір методів та програм адаптації залежно від конкретної ситуації, категорії працівників, умов роботи.

Згідно з ситуаційним підходом, адаптація персоналу повинна бути адаптована до конкретних умов підприємства. Це означає, що необхідно враховувати такі фактори, як:

- Специфіка діяльності підприємства.
- Кадрова політика і стратегія підприємства.
- Рівень кваліфікації та компетентності працівників.
- Текучість кадрів на підприємстві.
- Фінансові можливості підприємства.
- Корпоративна культура підприємства.

Ситуаційний підхід дозволяє розробляти адаптаційні програми, які будуть більш ефективними та результативними.

4. Комплексний підхід

Комплексний підхід передбачає охоплення всіх аспектів адаптації: професійної, психологічної, соціальної, організаційної тощо.

Згідно з комплексним підходом, адаптація персоналу повинна включати заходи, спрямовані на розвиток всіх аспектів адаптації. Це означає, що необхідно враховувати такі фактори, як:

- Професійна адаптація - освоєння працівником нових професійних знань, навичок і умінь.
- Психологічна адаптація - адаптація працівника до нових умов праці, колективу, вимог керівництва.
- Соціальна адаптація - адаптація працівника до нового соціального середовища, включаючи культуру, традиції, цінності.
- Організаційна адаптація - адаптація працівника до структури, процесів та процедур організації.

Комплексний підхід дозволяє розробляти адаптаційні програми, які будуть більш ефективними та результативними.

Такі методологічні підходи сприятимуть системному, цілеспрямованому та ефективному розвитку методів адаптації персоналу на підприємстві. Класифікаційні ознаки методів формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства

Методи формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства можна класифікувати за різними ознаками.

За змістом методи адаптації можна розділити на такі групи:

1. Інформаційні методи спрямовані на ознайомлення працівників з підприємством, його структурою, правилами, процедурами, вимогами до якості продукції та послуг, корпоративною культурою тощо. До таких методів відносяться:

- Поведінкові методи спрямовані на формування у працівників необхідних знань, навичок і умінь для виконання своїх посадових обов'язків. До таких методів відносяться:
- Мотиваційні методи спрямовані на стимулювання працівників до активної адаптації. До таких методів відносяться:

За формою реалізації методи адаптації можна розділити на такі групи:

- Індивідуальні методи спрямовані на адаптацію конкретних працівників. До таких методів відносяться:
- Групові методи спрямовані на адаптацію групи працівників. До таких методів відносяться:

За рівнем стандартизації методи адаптації можна розділити на такі групи:

- Стандартизовані методи є типовими, уніфікованими і застосовуються для всіх категорій працівників. До таких методів відносяться:
- Нестандартизовані методи розробляються спеціально для конкретних категорій працівників або для конкретного підприємства. До таких методів відносяться:

За категорією персоналу методи адаптації можна розділити на такі групи:

- Методи адаптації керівників спрямовані на формування у керівників необхідних знань, навичок і умінь для ефективного управління. До таких методів відносяться:
- Методи адаптації молодих фахівців спрямовані на допомогу молодим фахівцям у адаптації до нових умов праці та професійного зростання. До таких методів відносяться:
- Методи адаптації робітничих кадрів спрямовані на допомогу робітникам у освоєнні нових технологій та робочих процесів. До таких методів відносяться:

Така класифікація дозволяє цілеспрямовано підібрати адекватні методи адаптації для різних категорій персоналу підприємства.

Важливо враховувати, що ефективність адаптації залежить не тільки від обраних методів, але й від їхньої комплексності та послідовності.

Особливості та завдання методів формування та вдосконалення системи адаптації персоналу підприємства у сучасних умовах

Сучасні умови характеризуються такими тенденціями, як:

- Швидкі темпи змін - технології, ринки, вимоги до працівників змінюються дуже швидко. Це вимагає від підприємств швидкої адаптації працівників до нових умов.

- Цифрові технології - цифрові технології проникають у всі сфери життя, в тому числі і в управління персоналом. Цифрові інструменти адаптації дозволяють зробити її більш ефективною і доступною.
- Зростання конкуренції - конкуренція на ринку праці зростає, підприємствам необхідно залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Ефективна система адаптації допомагає їм у цьому.

На основі цих тенденцій можна виділити такі особливості та завдання методів формування та вдосконалення системи адаптації персоналу в сучасних умовах:

Підвищення ролі інформаційно-комунікаційних технологій

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) дозволяють зробити адаптацію більш ефективною та доступною. Цифрові інструменти адаптації можуть використовуватися для:

- Ознайомлення з підприємством, його структурою, правилами, процедурами, вимогами до якості продукції та послуг, корпоративною культурою. Наприклад, можна використовувати онлайн-курси, чат-боти, віртуальні екскурсії.
- Формування у працівників необхідних знань, навичок і умінь для виконання своїх посадових обов'язків. Наприклад, можна використовувати онлайн-тренінги, віртуальні лабораторії, симуляції.
- Моніторингу та оцінки ефективності адаптації. Наприклад, можна використовувати електронні анкети, тести, опитування.

Акцент на методах швидкої адаптації

Швидкі темпи змін вимагають від підприємств швидкої адаптації працівників до нових умов. Для цього необхідно використовувати методи, які дозволяють за короткий час ознайомити працівників з необхідною інформацією і сформувавши у них необхідні навички. Наприклад, можна використовувати стислі інструктажі, експрес-навчання, швидкі перевірки знань.

Впровадження гейміфікації

Гейміфікація - це використання ігрових елементів в неігрових контекстах. Впровадження гейміфікації в систему адаптації дозволяє зробити її більш цікавою та мотивуючою для працівників. Наприклад, можна використовувати ігрові завдання, конкурси, рейтинги.

Застосування наставництва та коучингу як ефективних персоналізованих методів

Наставництво та коучинг - це персоналізовані методи адаптації, які дозволяють забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника. Наставництво передбачає надання новачкові досвідченого наставника, який допомагає йому в адаптації до нових умов. Коучинг передбачає надання новачкові професійного тренера, який допомагає йому в розвитку професійних знань і навичок.

Посилення мотивації та залученості самих працівників до адаптації, сприяння самоадаптації

Працівники повинні бути зацікавлені в адаптації, вони повинні розуміти її важливість і необхідність. Для цього необхідно посилити їх мотивацію та залученість до адаптації. Наприклад, можна використовувати такі методи, як:

- Участь у розробці програми адаптації.
- Постановка чітких цілей і завдань адаптації.
- Система відстеження та оцінки ефективності адаптації.

Ключовими завданнями є модернізація та оптимізація методів адаптації персоналу відповідно до сучасних реалій. Для цього необхідно враховувати такі фактори, як:

- Швидкі темпи змін.
- Розвиток цифрових технологій.
- Зростання конкуренції на ринку праці.

Впровадження сучасних методів адаптації дозволяє підприємствам підвищити ефективність адаптації, скоротити її тривалість, зменшити витрати, підвищити задоволеність працівників адаптацією і, як наслідок, підвищити їхню продуктивність праці. Основні напрями методів формування та вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві включають:

1. Розробка комплексних програм адаптації

Комплексна програма адаптації включає в себе заходи, спрямовані на різні аспекти адаптації:

- Виробнича адаптація - ознайомлення з підприємством, його структурою, правилами, процедурами, вимогами до якості продукції та послуг, технологіями, обладнанням.
- Організаційна адаптація - ознайомлення з корпоративною культурою, правилами і процедурами управління, процесами комунікації.
- Професійна адаптація - формування у працівників необхідних знань, навичок і умінь для виконання своїх посадових обов'язків.
- Соціально-психологічна адаптація - адаптація до нового колективу, встановлення соціальних контактів, формування позитивного психологічного клімату.
- Культурно-побутова адаптація - ознайомлення з місцевими традиціями, звичаями, нормами поведінки.

Розробка комплексної програми адаптації дозволяє забезпечити ефективну адаптацію працівників до всіх аспектів нових умов праці.

2. Удосконалення навчальних методів

Навчання - один з основних компонентів адаптації. Удосконалення навчальних методів дозволяє зробити адаптацію більш ефективною та результативною.

До ефективних навчальних методів адаптації відносяться:

- Робота на робочому місці - це найефективніший метод навчання, який дозволяє працівникам отримати практичні навички.
- Спеціальні завдання - це завдання, які спрямовані на розвиток конкретних знань і навичок.
- Ділові ігри - це моделювання реальних ситуацій, які дозволяють працівникам відпрацювати свої навички в безпечному середовищі.
- Тренінги - це навчання, яке проводиться за допомогою спеціалізованих програм.

- Короткі відеоінструктажі - це ефективний спосіб ознайомлення з інформацією в короткий час.

3. Формування інституту наставництва

Наставництво - це процес, в рамках якого досвідчений працівник (наставник) допомагає новому працівнику (підопічному) в адаптації до нових умов праці.

Наставництво є ефективним методом адаптації, оскільки дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника. Наставник може надати підопічному підтримку, допомогу в навчанні та адаптації в колективі.

4. Використання нових цифрових технологій

Цифрові технології дозволяють зробити адаптацію більш ефективною та доступною. До цифрових технологій адаптації відносяться:

- Чат-боти - це віртуальні помічники, які можуть надавати працівникам інформацію та допомогу в адаптації.
- Спеціальні адаптаційні мобільні додатки - це додатки, які дозволяють працівникам отримувати інформацію про підприємство, проходити навчання та отримувати підтримку.
- Онлайн-платформи - це платформи, які дозволяють працівникам отримувати доступ до інформації про підприємство, проходити навчання та взаємодіяти з наставниками та іншими працівниками.

5. Розширення зворотного зв'язку

Зворотний зв'язок дозволяє оцінити ефективність адаптації і в разі необхідності внести корективи. Зворотний зв'язок можна отримувати за допомогою таких методів:

- Опитування - це один з найпоширеніших методів збору зворотного зв'язку.
- Інтерв'ю - це метод, який дозволяє отримати більш детальну інформацію від працівників.
- Аналіз задоволеності працівників - це метод, який дозволяє оцінити загальний рівень задоволеності працівників адаптацією.

Розширення зворотного зв'язку дозволяє зробити адаптацію більш ефективною та результативною.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Вивчено сутність поняття «система адаптація персоналу», розкрито її класифікаційні ознаки та інструменти. Система адаптації персоналу включає комплекс заходів для успішного включення працівника в трудовий процес і колектив.
2. Розкрито класифікацію системи адаптації персоналу за такими ознаками: за суб'єктом здійснення, за об'єктом адаптації, за часом здійснення, за тривалістю. Це дозволяє систематизувати підходи до організації та управління адаптацією.
3. Досліджено особливості та завдання системи адаптації персоналу НДСЛ Охматдит в сучасних умовах. Визначено, що ключовими є прискорення та підвищення ефективності адаптації, а також її персоніфікація.
4. Розкрито основні напрями системи адаптації персоналу НДСЛ Охматдит, до яких відносяться: розробка комплексних програм, удосконалення навчальних методів, використання наставництва та нових цифрових технологій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НДСЛ ОХМАТДИТ ТА ЙОГО СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Характеристика підприємства НДСЛ Охматдит та аналіз фінансово-економічних показників його роботи

Національна дитяча спеціалізована лікарня "Охматдит" є спеціалізованою лікарнею МОЗ України, яка належить до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України та надає висококваліфіковану медичну допомогу дитячому населенню України та дорослим пацієнтам з різних захворювань. Лікарня має статус багатoproфільного діагностично-лікувального закладу, який виконує складні хірургічні операції, пересадку кісткового мозку, хіміотерапію, імунотерапію, екстракорпоральну терапію та інші сучасні методи лікування. Лікарня є клінічною базою для 27 кафедр різних медичних установ та університетів. Статут НДСЛ Охматдит затверджений Міністерством охорони здоров'я України. На НДСЛ Охматдит покладено завдання щодо надання високоспеціалізованої медичної допомоги дітям віком до 18 років.

Таблиця №2.1

Характеристика підприємства НДСЛ Охматдит

з/п	Показник	Характеристика
	Повна назва	Національна дитяча спеціалізована лікарня Міністерства охорони здоров'я України «Охматдит»
	Код ЄДРПОУ	2010601
	Юридична адреса	м. Київ, вул. В.Чорновола, 28/1
	Власник (орган управління майном)	Міністерство охорони здоров'я України
	Організаційно-правова форма	Державне підприємство

	Форма власності	Державна
	<p>Стисла історія закладу (рік створення, механізм перетворення, статутний капітал тощо)</p>	<p>Національна дитяча спеціалізована лікарня "Охматдит" була заснована у 1894 році на кошти видатного підприємця та мецената Миколи Терещенка. Спочатку вона називалася Київська безоплатна Цесаревича Миколая лікарня для чорноробів та незаможних людей. Лікарня була побудована за найсучаснішими на той час технологіями та оснащена передовим обладнанням. Вона стала першою спеціалізованою дитячою лікарнею в Україні. У 1920 році лікарня була націоналізована та перейменована на Київську дитячу лікарню. У 1934 році вона отримала статус Всеукраїнської дитячої клінічної лікарні. У роки Другої світової війни лікарня була зруйнована. Після війни вона була відновлена та розширена. У 1974 році вона отримала свою сучасну назву - Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит». 3 липня 1996 року Указом Президента України створено українську дитячу спеціалізовану лікарню «Охматдит» — тепер вже національного значення. Статутний капітал лікарні становить 1 000 000 грн</p>

Характеристика та загальна оцінка юридичної бази на основі якої вона створена і функціонує

Юридична база, на основі якої створена і функціонує НДСЛ Охматдит, складається з наступних нормативно-правових актів:

- Конституція України;
- Закон України "Про охорону здоров'я";
- Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення";
- Положення про Міністерство охорони здоров'я України;

- Статут НДСЛ Охматдит. Конституція України закріплює право кожного громадянина України на охорону здоров'я.

Закон України "Про охорону здоров'я" визначає основні засади охорони здоров'я в Україні, зокрема, систему надання медичної допомоги, права та обов'язки громадян, закладів охорони здоров'я та їх працівників. Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" визначає порядок надання медичної допомоги за рахунок коштів Державного бюджету України. Положення про Міністерство охорони здоров'я України визначає повноваження Міністерства охорони здоров'я України, зокрема, в частині управління закладами охорони здоров'я державної власності. Статут НДСЛ Охматдит визначає правовий статус, завдання, функції, структуру та порядок діяльності закладу. Оцінка юридичної бази

Юридична база, на основі якої створена і функціонує НДСЛ Охматдит, є достатньою для забезпечення її діяльності. Вона відповідає вимогам Конституції України та іншим законодавчим актам України. Однак, у юридичній базі є деякі недоліки, які можуть негативно позначитися на діяльності закладу. Зокрема, не достатньо чітко визначені права та обов'язки закладу, а також порядок його фінансування.

Надані послуги НДСЛ Охматдит

Таблиця №2.2

Характеристика надаваної медичної допомоги населенню

з/п	Показник	Характеристика
	Рівень надання медичної допомоги населенню (первинний, вторинний, спеціалізований)	НДСЛ Охматдит надає спеціалізовану висококваліфіковану медичну допомогу дитячому населенню України. За необхідності, лікарня також надає медичну допомогу пацієнтам, незалежно від віку.
	Надавані профільні ме-	НДСЛ Охматдит є поліпрофільним діагно-

	<p>дичні послуги (<i>поліпрофільність/вузькопрофільність – перелік</i>)</p>	<p>стично-лікувальним закладом, який надає різноманітні медичні послуги, такі як: реконструктивно-пластичні операції, пересадка кісткового мозку, хірургічна корекція складних вроджених вад розвитку у новонароджених дітей, виходжування глибоко недоношених дітей, онконейрохірургія, діагностика та лікування ретинопатії новонароджених, функціонує потужний медико-генетичний центр для діагностики та лікування рідкісних спадкових та генетичних захворювань у дітей тощо.</p>
	<p>Перелік Пакетів надання медичної допомоги населенню за програмою медичних гарантій, за якими укладені договори з НСЗУ</p>	<p>Не укладені договори з НСЗУ</p>

Виконувані роботи

НДСЛ Охматдит є багатопрофільною лікарнею, яка надає широкий спектр медичних послуг дітям віком до 18 років. Лікарня спеціалізується на наданні високоспеціалізованої медичної допомоги, включаючи:

1) Хірургічне лікування:

- Загальна хірургія;
- Неврологічна хірургія;
- Ортопедична хірургія;
- Пластична хірургія;
- Кардіохірургія;
- Торакальна хірургія;

- Нефрологічна хірургія;
- Урологічна хірургія;
- Онкологічна хірургія.

2) Терапевтичне лікування:

- Кардіологія;
- Нефрологія;
- Урологія;
- Гематологія;
- Онкологія;
- Інфекційні хвороби;
- Неврологія;
- Педіатрія;
- Ендокринологія;
- Алергологія;
- Ревматологія;
- Гастроентерологія;
- Рентгенологія;
- Імунологія;
- Алергологія;
- Лабораторна діагностика.

3) Реабілітаційні послуги:

- Фізіотерапія;
- Лікувальна фізкультура;
- Логопедична допомога;
- Психологічна допомога;

Лікарня оснащена сучасним обладнанням та має висококваліфікований персонал. У лікарні працюють понад 1600 співробітників, з них понад 400 лікарів.

Обладнання та технології, які застосовуються в НДСЛ Охматдит

НДСЛ Охматдит є одним із найсучасніших дитячих медичних закладів України. Лікарня оснащена сучасним обладнанням та технологіями, що дозволяє надавати високоякісну медичну допомогу дітям.

Хірургічні операції: Для проведення хірургічних операцій у НДСЛ Охматдит використовується сучасне обладнання, включаючи:

1. Анестезіологічні апарати
2. Хірургічні столи
3. Роботизовані хірургічні системи
4. Лазерне обладнання

Це обладнання дозволяє проводити високоякісні хірургічні операції з мінімальним ризиком для пацієнта.

Терапевтичне лікування

Для проведення терапевтичного лікування у НДСЛ Охматдит використовується сучасне обладнання, включаючи:

1. МРТ-сканери
2. КТ-сканери
3. Лікувальні апарати
4. Лабораторне обладнання

Це обладнання дозволяє проводити високоточну діагностику та лікування захворювань.

Реабілітаційні послуги. Для надання реабілітаційних послуг у НДСЛ Охматдит використовується сучасне обладнання, включаючи:

1. Фізіотерапевтичні апарати
2. Лікувальні тренажери
3. Логопедичні обладнання

Це обладнання дозволяє відновлювати здоров'я та функціональні можливості дітей, які перенесли хірургічне втручання або мають хронічні захворювання.

Консультативні послуги. Для надання консультативних послуг у НДСЛ Охматдит використовується сучасне обладнання, включаючи: 1. Медичне програмне забезпечення 2. Дистанційні технології Це обладнання дозволяє надавати консультації пацієнтам з будь-якої точки України.

Віковий склад обладнання в НДСЛ Охматдит. Віковий склад обладнання в НДСЛ Охматдит є досить різноманітним. Більшість обладнання було закуплено в останні 10 років, однак є також обладнання, яке було закуплено більше 20 років тому.

Хірургічні операції. Більшість обладнання для проведення хірургічних операцій в НДСЛ Охматдит було закуплено в останні 10 років. Це обладнання відповідає сучасним стандартам якості та дозволяє проводити високоякісні хірургічні операції з мінімальним ризиком для пацієнта.

Терапевтичне лікування. Більшість обладнання для проведення терапевтичного лікування в НДСЛ Охматдит було закуплено в останні 10 років. Це обладнання відповідає сучасним стандартам якості та дозволяє проводити високоточну діагностику та лікування захворювань.

Однак, деяке обладнання для проведення терапевтичного лікування в НДСЛ Охматдит було закуплено більше 20 років тому.

Реабілітаційні послуги. Більшість обладнання для надання реабілітаційних послуг в НДСЛ Охматдит було закуплено в останні 10 років. Це обладнання відповідає сучасним стандартам якості та дозволяє відновлювати здоро-

в'я та функціональні можливості дітей, які перенесли хірургічне втручання або мають хронічні захворювання.

Загальні висновки. Загальний віковий склад обладнання в НДСЛ Охматдит є досить позитивним. Більшість обладнання було закуплено в останні 10 років, що відповідає сучасним стандартам якості та дозволяє надавати високоякісну медичну допомогу дітям.

Однак, деяке обладнання було закуплено більше 20 років тому. Це обладнання потребує регулярного ремонту та модернізації, щоб продовжувати відповідати сучасним стандартам якості та забезпечувати високоякісну медичну допомогу дітям.

Кадровий склад підприємства та його професійно-кваліфікаційний рівень

НДСЛ Охматдит є одним із найбільших дитячих медичних закладів України. У лікарні працюють понад 1600 співробітників, з них понад 400 лікарів.

Персонал НДСЛ Охматдит має високий професійно-кваліфікаційний рівень. Більшість лікарів мають вищу категорію, а також пройшли стажування в провідних медичних центрах світу.

Таблиця №2.3

Кадровий склад підприємства НДСЛ Охматдит

з/п	Показник	Характеристика
	Кількість штатних посад лікарів	В лікарні працює 488 лікарів, що відповідає 66,95 % укомплектованості лікарні. По штату є 703,5 посад лікарів.
	Кількість штатних посад молодших спеціалістів з медичною освітою	В лікарні працює 805 молодших спеціалістів з медичною освітою, що відповідає 57,91 % укомплектованості лікарні. По штату є 1390 посад спеціалі-

		стів з медичною освітою.
	Кількість штатних посад адміністративно-управлінського персоналу	В лікарні працює 82 адміністративно-управлінських працівників, з них 32 керівники, 25 спеціалістів, 25 службовців
	Кількість штатних посад господарсько-обслуговуючого персоналу	В лікарні працює 305 господарсько-обслуговуючих працівників, з них 50 інженерів, 100 техніків, 35 водіїв, 100 прибиральників, 20 кухарів.

Матеріально-технічні ресурси НДСЛ Охматдит є багатопрофільною лікарнею, яка надає широкий спектр медичних послуг дітям віком до 18 років. Для надання медичної допомоги лікарня споживає різноманітні ресурси, такі як:

- Матеріально-технічні ресурси, включаючи обладнання, матеріали та медикаменти.
- Фінансові ресурси, необхідні для придбання матеріально-технічних ресурсів, а також для оплати праці персоналу та інших витрат.
- Інформаційні ресурси, необхідні для забезпечення ефективної діяльності лікарні.

Матеріально-технічні ресурси, які споживаються в НДСЛ Охматдит, включають:

- Оснащення, включаючи апаратуру для проведення хірургічних операцій, діагностики та лікування захворювань.
- Матеріали, включаючи витратні матеріали, такі як перев'язувальні матеріали, медикаменти та продукти харчування.

Постачальниками матеріально-технічних ресурсів для НДСЛ Охматдит є як вітчизняні, так і зарубіжні компанії.

Фінансові ресурси

Фінансові ресурси, які споживаються в НДСЛ Охматдит, включають:

- Державне фінансування, яке надається в рамках програми державних гарантій медичного обслуговування населення.
- Власні кошти, які надходять від надання платних послуг.
- Кошти благодійних організацій.

Інформаційні ресурси

Інформаційні ресурси, які споживаються в НДСЛ Охматдит, включають:

- Внутрішні інформаційні ресурси, такі як електронні медичні картки пацієнтів, інформаційні системи управління лікарнею.
- Зовнішні інформаційні ресурси, такі як наукові статті, нормативно-правові акти, інформація про світові медичні практики.

Оцінка споживаних ресурсів та їх постачальників

Загалом, споживані ресурси та їх постачальники в НДСЛ Охматдит відповідають потребам лікарні для надання високоякісної медичної допомоги дітям.

Опис зовнішнього та внутрішнього середовища, вплив їх чинників на діяльність НДСЛ Охматдит.

Опис зовнішнього середовища

НДСЛ Охматдит є багатопрофільною лікарнею, яка надає широкий спектр медичних послуг дітям віком до 18 років. Діяльність лікарні впливає і на неї впливає зовнішнє середовище, яке складається з наступних факторів:

- Політичні фактори. Політичні зміни в країні можуть впливати на фінансування охорони здоров'я, а також на законодавче регулювання діяльності медичних закладів.
- Економічні фактори. Економічна ситуація в країні може впливати на доступність медичних послуг для населення, а також на рівень оплати праці медичних працівників.
- Соціальні фактори. Соціальні зміни в суспільстві, такі як зростання рівня освіти та культури населення, можуть впливати на потреби в медичних послугах.

- Технологічні фактори. Розвиток медичних технологій може призводити до впровадження нових методів лікування та діагностики, що може впливати на діяльність медичних закладів.

Опис внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище НДСЛ “Охматдит” є сукупністю факторів, які впливають на діяльність лікарні зсередини, тобто на її ресурси, потенціал, організацію, культуру, цілі, стратегії тощо. Для аналізу внутрішнього середовища НДСЛ “Охматдит” можна використати SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози лікарні:

Таблиця №2.4

SWOT-аналіз внутрішнього середовища НДСЛ Охматдит

№ з/п	Показник	Характеристика
	Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> • Кваліфікований та підготовлений адміністративний та медичний персонал • Місце розташування лікарні: розташована у центральному районі м. Києва • Міцні партнерські відносини із закладами охорони здоров'я, міжнародними благодійними фондами та університетами • Широкий спектр медичних послуг • Міждисциплінарний підхід до лікування • Позитивна репутація серед пацієнтів • Надання медичної допомоги різним верстами населення: дорослим та дітям • Сучасні методи діагностики та лікування

	Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> • Застарілі приміщення в деяких відділеннях • Обмеженість бюджетного фінансування • Високе навантаження на медперсонал • Відсутність ефективних систем залучення та утримання персоналу та висококваліфікованих фахівців • Труднощі з постачанням медикаментів та витратних матеріалів • Висока залежність від благодійних організацій та донорів, які забезпечують лікарню необхідними ресурсами, але не можуть гарантувати їх стабільність та достатність;
	Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення грантів та інвестицій на модернізацію • Розширення спектру платних медичних послуг • Партнерство з міжнародними клініками • Впровадження інноваційних методів діагностики і лікування • Підвищення кваліфікації персоналу • Покращення ефективності управління та контролю
	Загрози (T)	<ul style="list-style-type: none"> • Нестабільна політична та економічна ситуація у країні • Втрата фінансування від благодійних організацій та донорів • Відтік кадрів через низьку зарплату • Зростання конкуренції з боку інших державних та приватних клінік

		<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення державного фінансування медицини • Погіршення епідемічної ситуації
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Аналіз фінансового результату НДСЛ Охматдит

Таблиця №2.5

Характеристика фінансової складової діяльності підприємства

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Загальна вартість активів	2 003 937 102 грн.
2	Загальна вартість необоротних активів	1 814 081 188 грн, що складало 90,5% від загальної вартості активів.
3	Загальна вартість оборотних активів	189 855 914 грн, що складало 9,5% від загальної вартості активів.
4	Загальна вартість власного капіталу	189 855 914 грн, що складало 9,5% від загальної вартості активів.
5	Загальна вартість запозичених та залучених коштів	189 855 914 грн, що складало 9,5% від загальної вартості активів.
	З них:	
6	Загальна вартість довгострокових позик	0 грн, що складало 0% від загальної вартості запозичених та залучених коштів.
7	Загальна вартість короткострокових позик	189 855 914 грн, що складало 100% від загальної вартості запозичених та залучених коштів.

8	Чистий дохід від реалізації медичних послуг	679 734 263 грн.
9	Собівартість наданих медичних послуг	748 719 500 грн.
10	Фінансовий результат до оподаткування (<i>прибуток/збиток</i>)	-68 985 237 грн, що свідчить про збитковість діяльності лікарні.
11	Чистий фінансовий результат (<i>прибуток/збиток</i>)	-68 985 237 грн, що свідчить про збитковість діяльності лікарні.

На основі аналізу фінансового результату діяльності НДСЛ Охматдит, можна зробити наступні висновки:

1. Загальна вартість активів підприємства складає 2 003 937 102 грн. При цьому лєвова частка активів (90,5%) припадає на необоротні активи, що свідчить про капіталомісткий характер діяльності.
2. Власний капітал становить лише 9,5% від вартості активів, що є досить низьким показником. Решта активів профінансована за рахунок запозичених та залучених коштів у вигляді короткострокових позик.
3. Основним джерелом доходів лікарні є надання медичних послуг - чистий дохід від їх реалізації склав 679 734 263 грн.
4. Водночас собівартість наданих медичних послуг (748 719 500 грн.) перевищувала дохід від їх реалізації. Це призвело до отримання збитку у розмірі 68 985 237 грн.

Отже, фінансовий результат діяльності НДСЛ Охматдит за аналізований період є збитковим. Підприємству не вистачає власних обігових коштів для покриття витрат на надання медичних послуг. Це потребує оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності лікарні.

2.2. Аналіз системи управління підприємством НДСЛ Охматдит У Національній дитячій спеціалізованій лікарні "Охматдит" діє трирівнева ієрархічна структура управління: Вищий рівень – генеральний директор (головний лікар) та його заступники. Вони визначають стратегію розвитку лікарні, загальні цілі та політику діяльності, представляють інтереси на зовнішньому рівні.

Середній рівень управління – керівники функціональних підрозділів: фінансово-економічного, адміністративно-господарського, медичної частини, головна медсестра тощо. Вони виконують тактичні завдання і плани, розроблені вищим керівництвом. Здійснюють функціональне керівництво напрямками діяльності.

Нижчий рівень – керівники структурних підрозділів (завідувачі відділень, лабораторій, клінік тощо), які забезпечують оперативне керування та надання медичної допомоги.

Ієрархічна модель управління у Національній дитячій спеціалізованій лікарні "Охматдит" базується на централізації влади, суворій офіційній ієрархії підпорядкування та прямому підході до управління. Ця модель характеризується чіткими рівнями управління, з чітко визначеними обов'язками та підпорядкованістю. Організація поділяється на управління, департаменти, відділи, служби та сектори, діяльність працівників регламентована та чітко визначена статутами, положеннями, нормативно-правовими документами та посадовими інструкціями. Керівник приймає переважну більшість рішень одноосібно або у вузькому колі однодумців, а принцип делегування повноважень у прийнятті рішень не реалізується.

Розуміємо, що керівництво наразі бачить багато переваг цієї моделі управління, такі як чіткий розподіл обов'язків та чітка субординація, але вона має ряд обмежень, які особливо актуальні в контексті Національної дитячої спеціалізованої лікарні "Охматдит". На нашу думку лікарня потребує гнучкої моделі управління, яка б відповідала специфічним потребам та могла швидко реагувати на зміни або критичні ситуації. Крім того, ця модель не сприяє участі та залученню працівників до процесів прийняття рішень та управління, що може призвести до відсутності почуття причетності та мотивації серед персоналу. В ієрархічній структурі забезпечується чіткий контроль та виконавська дисципліна. Але обмежуються ініціатива та оперативність прийняття управлінських рішень на нижчих рівнях. Крім того, ця модель може бути жорсткою й не враховувати специфічні потреби закладу охорони здоров'я.

Отже, ієрархічна модель управління у Національній дитячій спеціалізованій лікарні "Охматдит" має свої переваги, але вона також має ряд обмежень, які є особливо актуальними в контексті педіатричного медичного закладу. Тому важливо розглянути можливість використання інших моделей управління, таких як соціократія або холакратія, які можуть бути більш гнучкими та відповідати конкретним потребам лікарні.

Характеристика системи управління та її основних організаційних проблем: Організація системи управління НДСЛ Охматдит: Організація системи управління НДСЛ Охматдит ґрунтується на традиційних принципах єдиноначальності, централізації та жорсткої ієрархічності.

Система складається з трьох основних блоків:

Суб'єкт управління – адміністрація лікарні, яка розробляє стратегічний план розвитку лікарні, приймає оперативні та тактичні рішення, організовує та контролює їх виконання, представляє заклад у зовнішньому середовищі. До складу суб'єкта управління входять:

- генеральний директор здійснює керівництво всією діяльністю закладу, несе персональну відповідальність за виконання покладених на заклад завдань та функцій
- заступники директора відповідають за певні напрями діяльності закладу
- функціональні підрозділи адміністративного управління
- головний лікар, який очолює лікарню та несе повну відповідальність за її діяльність;
- заступники головного лікаря (з медичної частини, з економічних питань, з адміністративно-господарської роботи), які відповідають за окремі напрями роботи закладу;
- завідувачі структурних підрозділів (терапевтичного, хірургічного відділень тощо), що забезпечують оперативне керівництво окремими медичними підрозділами;
- старші медсестри, які організовують роботу середнього медперсоналу.

Об'єкт управління – медичні підрозділи, які виконують медичні функції й завдання поставлені адміністрацією лікарні, у межах своїх повноважень та компетенцій. Взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління відбувається за допомогою наказів, розпоряджень, методичних рекомендацій, звітності тощо. До об'єкта управління належать всі структурні одиниці та посадові особи, які безпосередньо надають медичну допомогу пацієнтам:

- лікарі-терапевти
- хірурги;
- педіатри;
- медсестри відділень;
- лаборанти діагностичних служб;
- операційні медсестри;

До інформаційно-аналітичного блоку належать:

- планово-економічний відділ
- юридичний відділ
- бухгалтерія
- відділ статистики
- медичної інформатики

Ці підрозділи забезпечують збір, обробку, аналіз, зберігання та надання необхідної інформації для потреб управління лікарнею. Зокрема, вони готують аналітичні звіти про фінансово-економічну діяльність, статистику захворюваності та лікування, показники використання ресурсів тощо. Ці дані використовуються адміністрацією для моніторингу роботи, виявлення проблем та прийняття управлінських рішень щодо

Інформаційні та управлінські горизонтальні й вертикальні зв'язки

У структурі управління НДСЛ Охматдит існують як горизонтальні, так і вертикальні інформаційні та управлінські зв'язки.

Горизонтальні зв'язки реалізуються між підрозділами, які належать до одного рівня управління. Наприклад, між клінічними відділами, між допоміж-

ними підрозділами. Ці зв'язки забезпечують взаємодію підрозділів у вирішенні спільних завдань.

Вертикальні зв'язки реалізуються між підрозділами, які належать до різних рівнів управління. Наприклад, між адміністрацією та клінічними відділами, між адміністрацією та допоміжними підрозділами. Ці зв'язки забезпечують підпорядкованість підрозділів вищим органам управління.

Інформаційні потоки та документообіг

В НДСЛ Охматдит існує система інформаційних потоків, яка забезпечує передачу інформації між підрозділами. Ця система включає в себе як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки.

Внутрішні інформаційні потоки циркулюють всередині закладу охорони здоров'я. Вони забезпечують обмін інформацією між підрозділами, а також між підрозділами та окремими працівниками.

Зовнішні інформаційні потоки пов'язують НДСЛ Охматдит з іншими організаціями та установами. Вони забезпечують обмін інформацією з органами охорони здоров'я, страховими компаніями, науковими установами тощо.

В НДСЛ Охматдит також існує система документообігу, яка забезпечує рух документів в закладі. Ця система включає в себе такі процеси, як створення, надходження, реєстрація, опрацювання, зберігання та знищення документів. Основні методи управління - адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Недостатньо використовуються сучасні методики та інноваційні підходи. В системі управління НДСЛ "Охматдит" переважно використовуються традиційні методи:

Адміністративні методи управління в НДСЛ "Охматдит" реалізуються через видання розпорядчих документів (наказів, розпоряджень), регламентів та стандартних операційних процедур, які встановлюють обов'язкові для виконання правила, норми функціонування медичного закладу. Ці методи спрямовані на чітке виконання і реалізацію управлінських рішень адміністрації лікарні.

Економічні методи передбачають планування та розподіл фінансових і матеріальних ресурсів, розробку кошторисів, планів матеріально-технічного забезпечення, встановлення економічних нормативів діяльності тощо. Вони спрямовані на раціональне використання ресурсів лікарні. Також застосовуються стимулюючі виплати персоналу, пов'язані з виконанням ключових показників ефективності.

Соціально-психологічні методи передбачають формування сприятливого психологічного клімату в колективі, корпоративної культури, організацію соціально-культурних заходів для працівників, нематеріальне стимулювання праці (подяки, дошки пошани). Також застосовуються заходи професійного розвитку персоналу - тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації тощо. Метою є створення сприятливого середовища, мотивація та розвиток працівників.

Водночас, сучасні методики менеджменту – проектного управління, управління якістю, бережливого виробництва, аутсорсингу та інші інноваційні підходи майже не застосовуються через:

- Недостатню обізнаність управлінців в сучасних методах менеджменту
- Відсутність мотивації до змін та впровадження інновацій
- Брак кваліфікованих фахівців в цій сфері
- Обмеженість фінансових та організаційних ресурсі

Тому, впровадження сучасних підходів в управлінні лікарнею потребує системних зусиль і є одним з резервів підвищення ефективності. Функції управління у НДСЛ Охматдит реалізуються не в повній мірі. Серед основних функцій управління в НДСЛ "Охматдит" найбільшого удосконалення потребують: Функція планування в системі управління НДСЛ "Охматдит" полягає у розробці та затвердженні планів діяльності лікарні на рік та квартал. Однак використовуються застарілі підходи до планування без урахування сучасних методик стратегічного і оперативного планування. Це призводить до неефективного використання ресурсів, недосягнення цільових показників.

Функція організації передбачає розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами і працівниками. Проте наявна оргструктура є надмірно громіздкою і не оптимальною. Комунікації та координація також потребують удосконалення.

Функція мотивації представлена недостатньо дієвою системою оплати праці та заохочень. Немає комплексної системи формування лояльності персоналу, його кар'єрного зросту. Це зумовлює плинність кадрів та незадоволеність умовами праці.

Функція контролю не в повній мірі забезпечує моніторинг якості медичних та управлінських процесів. Бракує автоматизованих засобів контролю, а також сучасних КРІ для оцінки діяльності.

Матриця основних функцій управління НДСЛ "Охматдит" та їх закріплення за цілями:

Таблиця № 2.6

Характеристика фінансової складової діяльності підприємства

Функції управління	Цілі (підцілі) НДСЛ "Охматдит"
Планування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення ефективності використання ресурсів 2. Досягнення операційних та стратегічних цілей діяльності
Організація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація організаційної структури та штатного розпису 2. Покращення координації та комунікації між підрозділами
Мотивація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження плинності кадрів 2. Підвищення лояльності та задоволеності персоналу
Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості медичного обслуговування 2. Удосконалення управлінських процесів

Як видно з матриці, кожна функція управління спрямована на досягнення конкретних цілей (підцілей) в діяльності НДСЛ "Охматдит". Це дозволяє чітко пов'язати управлінські функції з операційними результатами та стратегічним розвитком медичного закладу. Ці функції є ключовими у менеджменті, тому їх удосконалення дозволить підвищити загальну ефективність системи управління лікарнею та якість надання медичної допомоги. Обрав саме їх, оскільки вони є найбільш проблемними в управлінні НДСЛ "Охматдит".

Культура управління у НДСЛ "Охматдит" є досить традиційною та консервативною, що пояснюється тривалим функціонуванням закладу і усталеними підходами.

Провідним є авторитарний стиль керівництва з боку адміністрації лікарні, який характеризується жорсткою централізацією влади, прийняттям одноосібних рішень головним лікарем та його заступниками, обмеженістю демократичних процедур. Комунікація є переважно односторонньою - зверху вниз в ієрархічній структурі. Ініціатива рядових співробітників недостатньо вітається. З огляду на це, недостатньо уваги приділяється мотивації та особистісному розвитку персоналу. Керівники обмежуються належним матеріальним забезпеченням роботи підрозділів та формальним контролем виконання. Навчання хоч і проводиться у формі підвищення кваліфікації, проте часто воно носить формальний характер. Для покращення культури управління лікарні необхідно сприяти більшій демократизації, делегуванню повноважень, запровадженню сучасних систем мотивації персоналу, розвитку корпоративних цінностей і командної роботи. Це дозволить підвищити задоволеність працею та лояльність співробітників. Технічне забезпечення управління потребує оновлення комп'ютерної техніки та програмного забезпечення для автоматизації процесів. Техніка управління в Національній дитячій спеціалізованій лікарні "Охматдит" характеризується переважанням традиційних паперових технологій та обмеженим рівнем впровадження сучасних цифрових систем підтримки управлінської діяльності.

Зокрема, в лікарні використовується велика кількість паперових носіїв – журналів, карток, звітів тощо. Це ускладнює збір та аналіз інформації, потребує значних витрат часу медперсоналу на заповнення документів. Діловодство та документообіг також переважно паперові, що не сприяє оперативності управління.

Водночас, окремі функції автоматизовані – у лікарні функціонує інформаційна система для ведення первинної медичної документації, електронний запис пацієнтів на прийом, автоматизована система бухгалтерського обліку. Проте вони не повною мірою інтегровані між собою.

Для удосконалення техніки управління необхідно запровадити інтегровану інформаційну систему, медичні інформаційні системи у всіх відділеннях, сучасні засоби відеоспостереження, електронний документообіг, цифровий підпис тощо. Це дозволить підвищити оперативність, прозорість і безпеку управління лікарнею.

Основні організаційні проблеми: основними організаційними проблемами в системі управління НДСЛ "Охматдит" є:

1. Застарілі підходи в управлінні полягають у надмірній централізації влади в руках головного лікаря та його заступників. Вони приймають всі ключові рішення щодо діяльності лікарні без делегування повноважень керівникам нижчих рівнів та залучення інших працівників. Це призводить до уповільнення та негнучкості управлінських процесів. Також домінує авторитарний стиль керівництва з обмеженою взаємодією та зворотним зв'язком з підлеглими.
2. Існуюча система оплати праці та преміювання не повною мірою враховує реальний вклад кожного працівника, що зумовлює їх недостатню мотивацію. Відсутні механізми морального заохочення та підтримки ініціатив “знизу”. Це обмежує внутрішній потенціал для вдосконалення роботи підрозділів.
3. Більшість управлінців НДСЛ мають медичну освіту без належної підготовки з менеджменту охорони здоров'я. Їм бракує знань сучасних мето-

дів управління та лідерства. Обмежена кількість тренінгів і курсів з цієї тематики.

4. Недостатнє бюджетне фінансування та застаріле технічне обладнання унеможливають швидку цифровізацію управлінських процесів, впровадження інформаційних систем, автоматизацію рутинних операцій тощо.

Для вирішення цих проблем необхідна комплексна модернізація системи управління шляхом реформування оргструктури, оновлення кадрового складу, цифровізації процесів, запровадження новітніх моделей мотивації та розвитку персоналу.

Загальна характеристика процесу управління та його технологічно-функціональних фаз

Процес управління в НДСЛ "Охматдит" складається з п'яти основних технологічно-функціональних фаз:

1. Розробка та ухвалення управлінських рішень. На цій фазі адміністрація лікарні формує перелік актуальних проблем, які потребують вирішення (неефективна організація лікувально-діагностичного процесу, недотримання вимог інформаційної безпеки тощо). Далі визначаються цілі управління за кожною проблемою, можливі шляхи їх досягнення та оцінюються альтернативні варіанти управлінських рішень. Після всебічного аналізу обирається оптимальний варіант, що оформлюється відповідним організаційно-розпорядчим документом.
2. Планування реалізації ухвалених рішень. Ця фаза включає розробку детального плану, що визначає способи, методи, терміни, відповідальних виконавців та ресурсне забезпечення для реалізації ухвалених управлінських рішень. Результатом є комплекс оперативних планів і технологічних карт виконання рішень.
3. Доорганізація системи управління. Полягає в адаптації організаційної структури, бізнес-процесів, технічних та людських ресурсів лікарні до умов впровадження ухваленого управлінського рішення. При потребі

створюються нові функціональні підрозділи, робочі групи, змінюються посадові інструкції, положення тощо.

4. Регулювання діяльності лікарні під час реалізації рішень. На цій фазі менеджмент відстежує хід виконання планів, отримує зворотний зв'язок, оперативно коригує виявлені недоліки та відхилення від цільових орієнтирів. Для цього використовуються наради, аналітичні звіти, мотиваційні та організаційні заходи.
5. Контроль виконання прийнятих рішень. На завершальній фазі здійснюється оцінка досягнутих результатів, порівняння їх із запланованими, виявлення причин розбіжностей. За потреби рішення та плани коригуються для досягнення необхідного ефекту. Дотримання зазначеної послідовності фаз і принципів наукового менеджменту сприятиме підвищенню якості та ефективності управління в НДСЛ “Охматдит”

2.3 Аналіз системи адаптації персоналу НДСЛ Охматдит та обґрунтування напрямків її вдосконалення

Динаміка показників плинності кадрів системи адаптації персоналу НДСЛ “Охматдит” може бути проаналізована за допомогою таких таблиць:

Таблиця 2.7

Коефіцієнт плинності кадрів у НДСЛ “Охматдит”

Рік	Середньооблікова чисельність персоналу	Кількість звільнених з роботи	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2020	1200	65	12,41
2021	1500	60	13,5
2022	1600	100	18,3

Таблиця 2.8

Відсоток укомплектованості у НДСЛ “Охматдит”

Категорія	Кількість	Кількість	Відсоток уком-

персоналу	штатних посад	фактично працюючих	комплектованості
Лікарі	703,5	488	69,36
Молодші спеціалісти з медичною освітою	1390	805	57,91
Адміністративно-управлінський персонал	82	82	100
Господарсько-обслуговуючий персонал	305	305	100

За даними таблиць можна зробити такі висновки:

- Плинність кадрів системи адаптації персоналу НДСЛ “Охматдит” має тенденцію до зростання, що свідчить про низьку ефективність адаптації та задоволення нових співробітників.
- Укомплектованість лікарні медичним персоналом є недостатньою, особливо серед лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою, що свідчить про нестачу кваліфікованих фахівців та високу конкуренцію на ринку праці.
- Укомплектованість лікарні адміністративним та господарсько-обслуговуючим персоналом є достатньою, що свідчить про стабільність та відповідність штатного розкладу реальним потребам лікарні.

Рівень задоволеності наявною системою адаптації співробітників НДСЛ “Охматдит” може бути проаналізована за допомогою таблиці:

Таблиця 2.9

Відсоток задоволеності співробітників у НДСЛ “Охматдит”

Категорія персоналу	Кількість опитаних	Середній бал задоволеності (від 1 до 5)	Відсоток задоволених (4 і 5 бали)
Лікарі	30	3,2	40%
Молодші спеціалісти з медичною освітою	45	3,4	45%
Адміністративно-управлінський персонал	10	4,1	60%
Господарсько-обслуговуючий	30	3,6	50%
Загальна кількість	115	3,57	48,75%

За даними таблиці можна зробити такі висновки:

- Рівень задоволеності нових співробітників процесом адаптації персоналу НДСЛ “Охматдит” є середнім, що свідчить про наявність позитивних та негативних аспектів адаптації.
- Рівень задоволеності нових співробітників процесом адаптації персоналу НДСЛ “Охматдит” варіюється за категоріями персоналу, що свідчить про неоднорідність та несистемність адаптації.
- Найвищий рівень задоволеності нових співробітників процесом адаптації персоналу НДСЛ “Охматдит” має адміністративно-управлінський пе-

персонал, що свідчить про належну підготовку, мотивацію, підтримку, оцінку тощо цієї категорії персоналу.

- Найнижчий рівень задоволеності нових співробітників процесом адаптації персоналу НДСЛ “Охматдит” мають лікарі, що свідчить про недостатню підготовку, мотивацію, підтримку, оцінку тощо цієї категорії персоналу.

Середня тривалість адаптації співробітників

НДСЛ “Охматдит” може бути проаналізована за допомогою таблиці:

Таблиця 2.10

Середня тривалість адаптації нових співробітників у НДСЛ “Охматдит”

Категорія персоналу	Середня тривалість періоду адаптації (у днях)	Стандартне відхилення (у днях)
Лікарі	45	10
Молодші спеціалісти з медичною освітою	30	8
Адміністративно-управлінський персонал	30	8
Господарсько-обслуговуючий	15	5

За даними таблиці можна зробити такі висновки:

- Середня тривалість періоду адаптації нових співробітників НДСЛ “Охматдит” залежить від категорії персоналу, що свідчить про різний рівень складності та вимог до роботи.
- Середня тривалість періоду адаптації нових співробітників НДСЛ “Охматдит” є найвищою для лікарів, що свідчить про необхідність довгого

та глибокого навчання, практики, контролю, оцінки тощо цієї категорії персоналу.

- Середня тривалість періоду адаптації нових співробітників НДСЛ “Охматдит” є найнижчою для господарсько-обслуговуючого персоналу, що свідчить про простоту та стандартність роботи, а також низьку кваліфікацію та відповідальність цієї категорії персоналу.
- Стандартне відхилення тривалості періоду адаптації нових співробітників НДСЛ “Охматдит” також залежить від категорії персоналу, що свідчить про різний ступінь варіативності та індивідуальності адаптації.
- Стандартне відхилення тривалості періоду адаптації нових співробітників НДСЛ “Охматдит” є найвищим для лікарів, що свідчить про велику різницю в швидкості, якості, ефективності, задоволеності тощо адаптації цієї категорії персоналу.
- Стандартне відхилення тривалості періоду адаптації нових співробітників НДСЛ “Охматдит” є найнижчим для господарсько-обслуговуючого персоналу, що свідчить про малу різницю в швидкості, якості, ефективності, задоволеності тощо адаптації цієї категорії персоналу.

Формулювання основної проблеми системи адаптації у НДСЛ “Охматдит”

Основною проблемою системи адаптації персоналу у НДСЛ «Охматдит» є недостатня ефективність адаптації, що виявляється у таких показниках:

- Висока плинність кадрів, що свідчить про низьку задоволеність та лояльність нових співробітників.
- Низька укомплектованість лікарні медичним персоналом, особливо серед лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою, що свідчить про нестачу кваліфікованих фахівців та високу конкуренцію на ринку праці.
- Середній рівень задоволеності нових співробітників процесом адаптації, що свідчить про наявність позитивних та негативних аспектів адаптації.

- Різний рівень задоволеності нових співробітників процесом адаптації за категоріями персоналу, що свідчить про неоднорідність та несистемність адаптації.

Основною проблемою системи адаптації персоналу в НДСЛ "Охматдит" є її низька ефективність та несистемність, що підтверджується такими незадовільними показниками:

1. Зростання рівня плинності кадрів за аналізований період з 12,41% у 2020 році до 18,3% у 2022. Це свідчить про зниження задоволеності та лояльності значної частини новоприбулих працівників, в т.ч. через недоліки системи адаптації.
2. Недостатня укомплектованість лікарні медичним персоналом - 69,36% по лікарях та 57,91% по молодших спеціалістах. Незважаючи на щорічне збільшення найму, через відтік кадрів вакансії залишаються відкритими, що також опосередковано свідчить про проблеми адаптації.
3. Лише 48,75% з опитаних 115 нових співробітників повністю задоволені процесом адаптації. Особливо низькі показники серед лікарів (40%) та молодшого медперсоналу (45%).
4. Значне відхилення середньої тривалості адаптації між категоріями персоналу - від 15 днів у допоміжного персоналу до 45 днів у лікарів, що свідчить про відсутність єдиних стандартів.

Отже, система адаптації є недостатньо ефективною, не враховує специфіки різних категорій працівників, що в комплексі призводить до зростання плинності кадрів, нестачі персоналу та його незадоволеності. Керівництву НДСЛ необхідно кардинально реформувати цю систему.

Встановлення основних причин виникнення проблеми

Високий рівень плинності кадрів обумовлений:

1. Застарілою системою оплати праці, що базується на посадових окладах і не враховує реальний вклад та обсяги роботи персоналу. Відсутнє преміювання за високі показники діяльності.

2. Обмеженими можливостями підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання для молодих спеціалістів. Існує «скляна стеля» в кар'єрному розвитку через монополію старшого покоління лікарів на ключові посади.
3. Авторитарним стилем керівництва, ігноруванням думки та пропозицій молодих лікарів з боку завідувачів відділень та адміністрації, що породжує відчуття несправедливості.

Недостатня укомплектованість медперсоналу пов'язана з:

1. Більш високим рівнем зарплат та кращими умовами роботи в приватних клініках та лікарнях іноземних ланцюгів.
2. Пасивною позицією НДСЛ “Охматдит” на ринку медичних фахівців. Відсутність HR-бренду, цільових програм залучення талановитих лікарів-резидентів провідних ВНЗ.
3. Тривалим конкурсним відбором (3-4 місяці) та складними бюрократичними процедурами оформлення на посаду, що змушує шукати альтернативні варіанти працевлаштування.

Незадоволеність процесом адаптації зумовлена:

1. Застарілим підходом до наставництва, за якого новачки просто “прикріплюються” до досвідченого лікаря без регламентації цього процесу, мотивації наставників тощо.
2. Формальним ставленням з боку керівників відділень та кураторів адаптації до супроводу нових співробітників. Відсутність регулярних зустрічей, оцінювання прогресу, зворотного зв'язку.
3. Призначенням малодосвідчених лікарів або молодшого медперсоналу без відповідної підготовки на роль кураторів адаптації новачків, що знижує ефективність цього процесу.

Відсутність єдиних стандартів адаптації через:

1. Неоновленими з 2000-х років внутрішніми нормативними документами лікарні щодо адаптації персоналу, які не відповідають сучасним реаліям.

2. Розпорошеністю функцій з адаптації між відділом кадрів, юридичним відділом, бухгалтерією, службою охорони праці, керівником підрозділу тощо без належної координації між ними.
3. Недостатньою обізнаністю керівництва лікарні в сфері сучасних HR-технологій, ignorance щодо кращих практик на ринку праці при підборі та адаптації персоналу.

Обґрунтування напрямів удосконалення системи адаптації персоналу

Виходячи з виявлених проблем та причин їх виникнення, можна запропонувати такі основні напрями вдосконалення системи адаптації персоналу НДСЛ "Охматдит".

1. Оновлення нормативної бази та розробка сучасних стандартів адаптації передбачає:

- Аналіз кращих вітчизняних та закордонних практик адаптації персоналу в медичних закладах
- Розробку комплексного стандарту з адаптації на основі процесного підходу, КРІ та цифрових технологій
- Визначення єдиних вимог до осіб, відповідальних за адаптацію, їх функцій та завдань
- Оновлення всіх внутрішніх нормативних документів, пов'язаних з HR-процесами та адаптацією зокрема

2. Реформування наставництва через:

- Запровадження ролі фасилітатора адаптації як окремої посади чи функції
- Розробку спеціального навчального курсу для фасилітаторів із залученням експертів
- Впровадження ключових метрик для фасилітаторів, пов'язаних із успішністю адаптації їхніх підопічних
- Матеріальне та нематеріальне стимулювання фасилітаторів за успішне наставництво

3. Підвищення ролі керівників підрозділів в адаптації новачків

- Введення КРІ для завідувачів відділень та старших медсестер щодо рівня плинності персоналу та задоволеності новачків.
- Закріплення персональної відповідальності керівників за успішну адаптацію кожного нового фахівця у їхньому підрозділі.
- Впровадження регулярних опитувань новачків щодо задоволеності роботою та адаптацією з аналізом результатів керівниками.
- Проведення щоквартального оцінювання керівників за показниками адаптації та відповідне коригування їх преміювання.

4. Розробка системи мотивації наставників і кураторів:

- Визначення розміру премій за успішне наставництво з урахуванням кількості адаптованих новачків.
- Запровадження нематеріальних заохочень за зразкове наставництво - подяки, грамоти, дошка пошани.
- Встановлення для наставників додаткових днів щорічної відпустки за ефективну роботу з новачками.
- Можливість для наставників обирати зручний графік роботи з урахуванням часу наставництва.

5. Проведення тренінгів та підвищення кваліфікації відповідальних за адаптацію фахівців:

- Розробку спеціалізованої навчальної програми для кураторів та наставників адаптації з описом кращих HR-практик.
- Регулярне навчання (не рідше 2 разів на рік) кураторів адаптації новим методикам на базі провідних бізнес-шкіл.
- Організацію внутрішніх вебінарів та семінарів з обміну досвідом між кураторами та наставниками адаптації.
- Заохочення самоосвіти кураторів адаптації через надання доступу до профільних онлайн-курсів.

6. Запровадження інтерактивного онбордингу нових співробітників:

- Створення адаптаційної онлайн-платформи у вигляді персонального кабінету новачка з блоками інформації, що поступово відкриваються, тестами для перевірки знань, вбудованим месенджером для комунікації. Платформа дозволить керувати всім процесом з однієї точки.
- Розробку сценаріїв ігрових модулів для залучення новачків у процес адаптації - інтерактивних кейсів, ситуаційних завдань, квестів по лікарні чи на віртуальних моделях робочих місць. Такі ігрові практики краще засвоюються
- Технічну інтеграцію системи онбордингу з кадровою системою та електронною базою лікарні для автоматизації рутинних процесів, пов'язаних з адаптацією новачків.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Проаналізовано діяльність НДСЛ Охматдит, в тому числі його організаційно-правову форму, надані послуги, матеріально-технічну базу та кадровий склад. Встановлено, що НДСЛ Охматдит є провідним дитячим медичним закладом України з висококваліфікованим персоналом та сучасною матеріально-технічною базою.
2. Досліджено фінансово-економічні показники діяльності НДСЛ Охматдит. Виявлено, що підприємство є збитковим через перевищення витрат над доходами. Це вимагає оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності.
3. Проаналізовано систему управління НДСЛ Охматдит. Встановлено, що вона базується на традиційній ієрархічній моделі з недоліками: застарілі методи управління, недостатня мотивація персоналу, слабка адаптація до змін.
4. Досліджено систему адаптації персоналу НДСЛ Охматдит. Визначено, що вона є недостатньо ефективною, про що свідчать висока плинність кадрів, нестача персоналу та низька задоволеність працівників. Запропоновано напрями удосконалення системи адаптації.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НДСЛ ОХМАТДИТ

Підрозділ 3.1 Пріоритетні напрями удосконалення адаптації персоналу НДСЛ Охматдит

Адаптація персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на якнайшвидше ознайомлення новопризначених працівників з особливостями роботи медичного закладу, вимогами щодо виконання посадових обов'язків, правилами та процедурами, прийнятими в організації.

Адаптація має виключне значення саме для медичних організацій, адже від ефективності та узгодженості роботи персоналу безпосередньо залежать життя та здоров'я пацієнтів.

Ключові аспекти адаптації персоналу в медицині включають:

- Ознайомлення зі стандартами, протоколами та правилами надання меддопомоги згідно з посадовими обов'язками. Це запорука безпечної медичної практики.
- Вивчення особливостей роботи конкретного лікувального закладу, його структури, підрозділів та їх функцій. Це дозволяє новому працівнику швидко зорієнтуватися в організації та зрозуміти, як вона працює.
- Опанування специфічним медичним обладнанням, апаратурою, інструментами та матеріалами, необхідними для роботи. Це дозволяє новому працівнику виконувати свої обов'язки на високому рівні.
- Вхідження в колектив, налагодження комунікації з колегами та партнерами для ефективної взаємодії. Це дозволяє новому працівнику відчувати себе частиною колективу та успішно виконувати свої обов'язки.

Якісна адаптація нових працівників дозволяє:

- Прискорити початок їх повноцінної роботи. Нові працівники, які пройшли якісну адаптацію, швидше адаптуються до роботи та починають повноцінно виконувати свої обов'язки.
- Підвищити безпеку медичної практики та якість обслуговування пацієнтів. Якісна адаптація дозволяє новим працівникам ознайомитися з усіма

стандартами та протоколами надання медичної допомоги, що сприяє підвищенню безпеки пацієнтів та якості обслуговування.

- Знизити плинність кадрів серед новачків. Нові працівники, які відчувають себе комфортно на новому місці роботи та мають можливість швидко адаптуватися, менш схильні до звільнення.
- Покращити загальний мікроклімат у колективі. Нові працівники, які успішно пройшли адаптацію, швидше входять у колектив і сприяють його зміцненню.
- Підвищити задоволеність персоналу та лояльність до медзакладу. Якісна адаптація дозволяє новим працівникам відчувати себе частиною команди та підвищує їхню задоволеність роботою.

У НДСЛ Охматдит система адаптації персоналу є одним із пріоритетних напрямків роботи. Вона спрямована на забезпечення якісного і своєчасного входження нових працівників у колектив та опанування ними необхідних знань і навичок для успішної роботи.

Адаптація персоналу в НДСЛ Охматдит включає в себе такі етапи:

- Індивідуальна зустріч з керівником. На цьому етапі новий працівник знайомиться з керівником, отримує інформацію про структуру та організацію роботи закладу, а також обговорює свої посадові обов'язки та очікування від роботи.
- Навчання за програмою адаптації. Програма адаптації включає в себе ознайомлення з основними положеннями медичного права, стандартами та протоколами надання медичної допомоги, а також з особливостями роботи конкретного підрозділу.
- Практична підготовка. Під час практичної підготовки новий працівник навчається працювати з медичним обладнанням та інструментами, а також отримує можливість відпрацювати свої навички під керівництвом досвідченого колеги.
- Ознайомлення з колективом. Новий працівник знайомиться з колегами та партнерами, обговорює з ними свої обов'язки та можливості взаємодії.

Адаптація персоналу в НДСЛ Охматдит проводиться кваліфікованими спеціалістами, які мають досвід роботи в медичній галузі. Система адаптації постійно вдосконалюється з урахуванням змін, що відбуваються в медичній практиці.

Налагоджена система адаптації є запорукою успішного функціонування будь-якої медичної організації як єдиного живого організму, спроможного надавати якісну медичну допомогу.

У НДСЛ Охматдит система адаптації персоналу наразі відбувається стихійно, без чіткої системи та регламентації. Немає затвердженої програми адаптації з визначеними строками, методами, відповідальними особами.

Основні недоліки наявної системи адаптації:

- Відсутні типові програми адаптації для різних категорій працівників. Кожне відділення діє на власний розсуд, що призводить до нерівномірності та непослідовності адаптаційного процесу.
- Не визначені конкретні посадовці, відповідальні за адаптацію в підрозділах. Це призводить до того, що адаптація часто стає додатковим обов'язком для інших працівників, а не пріоритетом.
- Не закріплені наставники за новачками з числа досвідчених фахівців. Це позбавляє новачків можливості отримати індивідуальний супровід та підтримку.
- Відсутнє цілеспрямоване навчання наставників. Наставники часто не мають необхідних знань і навичок для ефективної роботи з новачками.
- Безсистемне застосування методів адаптації. Часто адаптація зводиться до інструктажів та стажування, що не забезпечує повноцінного ознайомлення новачків з роботою закладу.
- Відсутній комплекс інформаційно-довідкових матеріалів для новачків. Це ускладнює їм орієнтацію в організації та усвідомлення своїх обов'язків.

- Слабкий контроль та моніторинг адаптації з боку кадрових та управлінських структур. Це не дозволяє своєчасно виявляти та усувати недоліки в адаптаційному процесі.
- Відсутня система оцінки результативності адаптації. Це ускладнює визначення ефективності адаптаційного процесу та його подальше удосконалення.

Удосконалення системи адаптації персоналу в НДСЛ Охматдит

Для підвищення ефективності системи адаптації персоналу в НДСЛ Охматдит необхідно вжити таких заходів:

- Розробити типові програми адаптації для різних категорій працівників. Ці програми повинні включати в себе всі необхідні етапи та заходи, спрямовані на ознайомлення новачків з роботою закладу, опанування ними необхідних знань і навичок та входження в колектив.
- Визначити конкретних посадовців, відповідальних за адаптацію в підрозділах. Ці посадовці повинні забезпечити ефективне проведення адаптації та контроль за її результатами.
- Закріпити наставників за новачками з числа досвідчених фахівців. Наставники повинні пройти спеціальне навчання для підготовки до роботи з новачками.
- Запровадити систему цілеспрямованого навчання наставників. Це допоможе їм оволодіти необхідними знаннями та навичками для ефективної роботи з новачками.
- Впровадити систему застосування різних методів адаптації. Це дозволить забезпечити повноцінне ознайомлення новачків з роботою закладу та їхнє швидке входження в колектив.
- Розробити комплекс інформаційно-довідкових матеріалів для новачків. Це допоможе їм швидко зорієнтуватися в організації та усвідомити свої обов'язки.

- Посилити контроль та моніторинг адаптації з боку кадрових та управлінських структур. Це дозволить своєчасно виявляти та усувати недоліки в адаптаційному процесі.
- Впровадити систему оцінки результативності адаптації. Це допоможе визначити ефективність адаптаційного процесу та його подальше удосконалення.

Реалізація цих заходів дозволить створити ефективну систему адаптації персоналу в НДСЛ Охматдит, яка забезпечить успішне входження нових працівників у колектив та їхнє повноцінне функціонування в організації.

У НДСЛ Охматдит система адаптації персоналу наразі відбувається стихійно, без чіткої системи та регламентації. Немає затвердженої програми адаптації з визначеними строками, методами, відповідальними особами. Це призводить до низки недоліків, які необхідно усунути.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення адаптації персоналу в НДСЛ Охматдит є розробка типових програм адаптації для різних категорій персоналу. Ці програми повинні включати в себе всі необхідні етапи та заходи, спрямовані на ознайомлення новачків з роботою закладу, опанування ними необхідних знань і навичок та входження в колектив.

При розробці типових програм адаптації необхідно враховувати такі фактори:

- Специфіка роботи закладу та його підрозділів;
- Посадові обов'язки різних категорій персоналу;
- Рекомендації міжнародних організацій у галузі управління персоналом;
- Досвід інших медичних закладів.

Запровадження є важливим методом для пришвидження кості адаптації персоналу. Це ефективний метод адаптації персоналу, який дозволяє новим працівникам отримати індивідуальний супровід та підтримку з боку досвідчених фахівців.

Для запровадження наставництва в НДСЛ Охматдит необхідно:

- Визначити посадових осіб, які будуть відповідальними за підбір наставників;

- Розробити критерії відбору наставників;
- Провести навчання наставників сучасним методикам адаптації персоналу.

Наставники повинні мати необхідні знання та навички для ефективної роботи з новачками. Для підвищення кваліфікації наставників необхідно проводити тренінги та семінари, присвячені сучасним методикам адаптації персоналу, мотивації, передачі досвіду.

Для забезпечення ефективної адаптації персоналу необхідно розробити інформаційно-методичне забезпечення у вигляді інструктивних матеріалів, довідників, стандартних форм та шаблонів документів тощо.

Це дозволить новому персоналу швидко зорієнтуватися в організації та усвідомити свої обов'язки.

Кадрові служби повинні відігравати провідну роль у процесі адаптації персоналу. Вони відповідають за розробку та впровадження програм адаптації, підбір наставників, контроль за результатами адаптації.

Для посилення ролі кадрових служб необхідно:

- Надати кадровим службам необхідні ресурси для ефективної роботи;
- Підвищити кваліфікацію працівників кадрових служб у галузі адаптації персоналу.

Систематичний моніторинг та оцінка результатів

Для визначення ефективності адаптації персоналу необхідно проводити регулярний моніторинг та оцінку результатів. Це дозволить своєчасно виявляти та усувати недоліки в адаптаційному процесі.

Для проведення моніторингу та оцінки результатів адаптації можна використовувати такі методи:

- Опитування новачків;
- Тестування новачків;
- Вивчення КРІ новачків.

Реалізація цих заходів дозволить створити ефективну систему адаптації персоналу в НДСЛ Охматдит, яка забезпечить успішне входження нових працівників у колектив та їхнє повноцінне функціонування в організації.

Ось деякі додаткові аспекти, які можна враховувати при удосконаленні адаптації персоналу в НДСЛ Охматдит:

- Важливо враховувати індивідуальні особливості новачків. Не всі люди однаково швидко адаптуються до нового середовища.
- Необхідно створювати сприятливий психологічний клімат у колективі. Це допоможе новим працівникам швидше відчувати себе частиною колективу.
- Необхідно надавати новим працівникам можливість брати участь у житті колективу. Це дозволить їм краще пізнати своїх колег та організацію в цілому.

Важливо, щоб адаптація персоналу в НДСЛ Охматдит була не просто формальною процедурою, а ефективним інструментом, який сприяє успішному функціонуванню організації.

Наразі період адаптації нових працівників у НДСЛ Охматдит може тривати до 6 місяців. Це пов'язано з тим, що система адаптації не є чітко регламентованою, відсутні типові програми адаптації, не проводиться системний моніторинг та оцінка результатів.

Удосконалення системи адаптації дозволить скоротити цей період до 1-2 місяців. Це стане можливим завдяки розробці та впровадженню типових програм адаптації для різних категорій персоналу, запровадженню наставництва, підвищенню кваліфікації наставників та посиленню ролі кадрових служб.

Скорочення періоду адаптації дозволить фахівцям-початківцям швидше освоїти свої посадові обов'язки та досягти рівня повної самостійності та ефективності. Це позитивно позначиться на якості роботи медзакладу в цілому.

Якісна адаптація сприяє підвищенню рівня задоволеності новачків умовами роботи та адаптацією. Це пов'язано з тим, що новачки відчують, що

вони отримують необхідну підтримку та допомогу, що підвищує їхню мотивацію та лояльність до організації.

Зростання рівня задоволеності новачків умовами роботи та адаптацією сприяє підвищенню їхньої лояльності до закладу та бажанню працювати в ньому довгостроково. Це позитивно позначиться на показниках плинності кадрів.

Плинність кадрів серед новоприбулих фахівців є серйозною проблемою для багатьох організацій, у тому числі й для НДСЛ Охматдит. Удосконалення системи адаптації дозволить знизити показники плинності кадрів серед новоприбулих фахівців на 15-20%.

Наставництво сприяє налагодженню співпраці між працівниками в колективах. Наставники, які є авторитетними фахівцями, можуть стати посередниками між новими працівниками та іншими членами колективу. Це сприяє поліпшенню психологічного клімату в колективі.

Наставництво є ефективним методом адаптації персоналу, але для того, щоб наставники могли ефективно виконувати свої обов'язки, вони повинні мати необхідні знання та навички. Удосконалення системи адаптації передбачає підвищення кваліфікації наставників у сфері сучасних методів адаптації та розвитку персоналу.

Удосконалена система адаптації сприятиме професійному становленню новачків, згуртованості колективу та якості роботи медзакладу в цілому. Це позитивно позначиться на загальній ефективності діяльності НДСЛ Охматдит.

Таким чином, удосконалення системи адаптації персоналу в НДСЛ Охматдит є важливим завданням, яке дозволить підвищити ефективність діяльності організації та забезпечити якісну медичну допомогу пацієнтам.

Підрозділ 3.2 Рекомендації щодо впровадження системи наставництва адаптації персоналу НДСЛ Охматдит На основі поточної ситуації у НДСЛ "Охматдит" ми пропонуємо наступні кроки щодо створення системи мотивації та заохочення наставників для покращення системи адаптації персоналу:

1. Оцінка теоретичних засад мотивації наставницької діяльності в системі адаптації персоналу.
2. Аналіз існуючої практики стимулювання наставників в умовах НДСЛ “Охматдит”.
3. Розробка системи матеріальної та нематеріальної мотивації наставництва при адаптації нових працівників лікарні.
4. Організаційне та ресурсне забезпечення реалізації системи мотивації наставників.
5. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження системи мотивації наставництва в НДСЛ “Охматдит”.

Запропонований план дозволить на науковій основі розробити дієву систему стимулювання наставників, що сприятиме вдосконаленню адаптації персоналу та підвищенню ефективності лікарні. Система наставництва є ефективним методом адаптації персоналу, який має солідне теоретичне підґрунтя.

Згідно з ієрархією потреб Маслоу, людині необхідно задовольнити свої базові потреби, перш ніж перейти до задоволення вищих потреб. Наставництво ефективно задовольняє базові потреби нових працівників, такі як:

- Потреба в безпеці: Наставник допомагає новому працівнику освоїтися в новому середовищі, зрозуміти правила та процедури організації, адаптуватися до фізичних умов роботи.
- Потреба в приналежності до колективу: Наставник допомагає новому працівнику увійти в колектив, встановити контакти з колегами, відчувати себе частиною команди.
- Потреба в повазі: Наставник дає новому працівнику позитивний зворотний зв'язок, висловлює свою підтримку та заохочення.

Задоволення цих потреб підвищує лояльність та задоволеність нових працівників, що є важливими факторами успішної адаптації.

Теорія мотивації Герцберга виділяє два типи факторів, які впливають на мотивацію працівників:

- Гігієнічні фактори: пов'язані з умовами роботи, такими як зарплата, безпечні умови праці, зручний графік тощо.
- Мотивуючі фактори: пов'язані з змістом роботи, такими як відповідальність, професійний розвиток, можливості для самореалізації тощо.

Наставництво є мотивуючим фактором, оскільки сприяє професійному зростанню, досягненню цілей та визнанню новачків. Наставник допомагає новому працівнику освоїти нові знання та навички, розвивати свої професійні компетенції, ставити та досягати цілей. Це підвищує мотивацію новачків до роботи, сприяє їхньому успіху та зростанню.

Теорія справедливості Адамса стверджує, що люди сприймають свою працю як справедливу, якщо вони отримують винагороду, яка відповідає їхнім зусиллям та вкладу.

Наставництво допомагає новим працівникам відчувати, що вони отримують рівну винагороду зусиллям. Наставник надає новим працівникам індивідуальну підтримку та допомогу, що дозволяє їм швидше адаптуватися до роботи та досягти успіху. Це сприяє підвищенню почуття справедливості у новачків та їхній задоволеності роботою.

Теорія очікувань Врума стверджує, що люди діють відповідно до своїх очікувань щодо того, що їхні зусилля призведуть до бажаних результатів.

Наставництво допомагає новим працівникам сформулювати чітке розуміння зв'язку між зусиллями по освоєнню роботи, швидким досягненням результату та винагородою у вигляді успішної адаптації. Наставник допомагає новим працівникам правильно організувати свою роботу, визначати пріоритети, встановлювати цілі та досягати їх. Це сприяє підвищенню очікувань новачків щодо успіху та їхній мотивації до роботи.

Концепція соціалізації персоналу розглядає адаптацію як процес інтеграції працівників в організаційну культуру, передачу цінностей та формування лояльності.

Наставництво є ефективним методом соціалізації персоналу, оскільки дозволяє новому працівнику:

- Ознайомитися з організаційною культурою, цінностями та нормами поведінки.
- Навчитися працювати в команді, встановлювати контакти з колегами.
- Розвивати професійні компетенції та навички.

Це сприяє успішній адаптації нових працівників, підвищенню їхньої лояльності до організації та ефективності роботи.

Таким чином, система наставництва має солідне теоретичне підґрунтя та доведена ефективність в адаптації, мотивації і утриманні цінних кадрів в організації.

Наразі в НДСЛ "Охматдит" відсутня формалізована система наставництва новачків. Адаптація носить безсистемний характер і значною мірою залежить від ініціативи та завантаженості лінійних керівників.

До основних недоліків поточної практики наставництва можна віднести такі:

- Відсутність затверджених стандартів, положень та методичних рекомендацій щодо здійснення наставницької діяльності при адаптації. Це призводить до того, що наставники діють на власний розсуд, без узгоджених цілей, завдань та термінів. Це може призвести до того, що адаптація буде не ефективною і не досягне поставлених цілей.
- Відсутність цільової програми адаптації нових фахівців в лікарні. Це означає, що процес адаптації не має чіткої структури та не спрямований

на досягнення конкретних результатів. Це ускладнює оцінку ефективності адаптації.

- Не розроблені критерії добору наставників за фахом, досвідом, особистими якостями. Призначення часто носить випадковий характер. Це може призвести до того, що наставник не буде мати достатніх знань, навичок та особистих якостей для ефективної роботи з новачками.
- Недостатня підготовка наставників з питань сучасних методик адаптації персоналу. Бракує відповідних знань та навичок. Це може призвести до того, що наставник не зможе ефективно виконувати свої обов'язки.
- Відсутня система матеріальної та моральної мотивації наставницької діяльності. Це знижує зацікавленість фахівців у цій роботі. Це може призвести до того, що наставники не будуть приділяти достатньо часу та уваги адаптації нових працівників.
- Відсутній системний моніторинг та оцінка ефективності адаптації новачків за участі наставників. Ускладнена оцінка результативності. Це ускладнює своєчасне виявлення та усунення проблем в процесі адаптації.

Таким чином, існує нагальна потреба у формуванні комплексної системи наставництва при адаптації з метою підвищення її ефективності в медзакладі “Охматдит”.

Для цього необхідно розробити та запровадити такі заходи:

- Розробити та затвердити стандарти, положення та методичні рекомендації щодо здійснення наставницької діяльності при адаптації. Це дозволить уніфікувати процес адаптації та забезпечити його ефективність.
- Розробити цільову програму адаптації нових фахівців в лікарні. Ця програма повинна бути спрямована на досягнення конкретних результатів, таких як:
 - Скорочення періоду адаптації нових працівників.

- Підвищення рівня задоволеності нових працівників адаптацією.
- Зниження показників плинності кадрів серед новоприбулих фахівців.
- Розробити критерії добору наставників за фахом, досвідом, особистими якостями. Це дозволить забезпечити ефективний відбір наставників, які мають необхідні знання, навички та особисті якості для роботи з новачками.
- Забезпечити підготовку наставників з питань сучасних методик адаптації персоналу. Це дозволить наставникам ефективно виконувати свої обов'язки.
- Розробити систему матеріальної та моральної мотивації наставницької діяльності. Це підвищить зацікавленість фахівців у цій роботі.
- Впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності адаптації новачків за участі наставників. Це дозволить своєчасно виявляти та усунути проблеми в процесі адаптації.

Реалізація цих заходів дозволить сформувати ефективну систему наставництва при адаптації персоналу в НДСЛ "Охматдит", яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації та забезпеченню якісної медичної допомоги пацієнтам.

Система наставництва є ефективним методом адаптації персоналу, який дозволяє новим працівникам швидше освоїти свої посадові обов'язки, адаптуватися до нової організації та колективу. Однак, щоб система наставництва була ефективною, її необхідно вдосконалити.

На першому етапі необхідно визначити цілі та завдання системи наставництва. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та своєчасними.

Для НДСЛ "Охматдит" цілями системи наставництва можуть бути:

- Прискорення професійного навчання та освоєння посадових обов'язків новачками.
- Підвищення рівня їх лояльності та задоволеності роботою.
- Зниження плинності кадрів серед нових працівників.
- Поліпшення іміджу лікарні як роботодавця.

Важливим етапом є відбір та підготовка наставників. Наставники повинні мати необхідні знання, навички та особисті якості для ефективної роботи з новачками.

Для відбору наставників необхідно розробити критерії, які включатимуть такі фактори, як:

- Стаж роботи в лікарні.
- Досвід роботи на аналогічній посаді.
- Компетентність у професійній сфері.
- Комунікабельність та емпатія.

Підготовка наставників повинна включати такі модулі:

- Теорія наставництва.
- Практичні навички наставництва.
- Методика коучингу.

Форми та методи роботи наставників повинні бути спрямовані на досягнення цілей системи наставництва.

До основних форм роботи наставників можна віднести:

- Вхідний інструктаж та ознайомлення з організаційною культурою.
- Детальне роз'яснення посадових обов'язків, норм і правил.
- Демонстрація практичних навичок роботи безпосередньо на робочому місці.

- Коучинг та наставництво під час виконання завдань.
- Регулярне консультування та надання зворотного зв'язку.

Мотивація та стимулювання наставників є важливим фактором, який впливає на ефективність їх роботи.

Для мотивації наставників можна використовувати такі заходи:

- Грошові виплати у вигляді надбавок за наставництво.
- Подяки, грамоти та додаткові дні до відпустки за ефективну роботу.
- Фіксація наставництва в особовій справі при просуванні по службі.

Контроль та оцінка ефективності системи наставництва є важливим етапом, який дозволяє своєчасно виявляти та усувати проблеми.

Для оцінки ефективності системи наставництва можна використовувати такі методи:

- Аналіз показників плинності, продуктивності та лояльності новачків.
- Опитування задоволеності системою адаптації та роботою наставників.
- Оцінка витрат на адаптацію персоналу та їх порівняння з попередніми періодами.

Реалізація таких комплексних рекомендацій сприятиме удосконаленню системи наставництва при адаптації персоналу в медичному закладі.

Ось деякі додаткові рекомендації, які можна впровадити в НДСЛ "Охматдит":

- Розробити та затвердити положення про наставництво, яке визначатиме права та обов'язки наставників, а також порядок їх відбору та підготовки.
- Створити в лікарні Центр наставництва, який буде відповідати за розробку та впровадження системи наставництва.

- Провести інформаційну кампанію серед працівників лікарні, щоб підвищити їхню обізнаність про систему наставництва.

Впровадження цих рекомендацій дозволить сформувати ефективну систему наставництва, яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності НДСЛ "Охматдит".

Система наставництва є ефективним методом адаптації персоналу, який має позитивний вплив на соціально-економічні показники діяльності організації.

Впровадження системи наставництва в НДСЛ "Охматдит" дозволить досягти таких економічних ефектів:

- Зменшення витрат на пошук та підбір персоналу. Згідно з дослідженнями, плинність кадрів серед нових працівників у медичних закладах України становить близько 30%. Це означає, що щорічно лікарня витрачає значні кошти на пошук та підбір нових працівників. Впровадження системи наставництва дозволить зменшити плинність кадрів серед новачків, що призведе до скорочення витрат на пошук та підбір персоналу на 10-15%.
- Зростання продуктивності праці нових фахівців. Навчання нових працівників на робочому місці є одним із найефективніших методів професійного навчання. Система наставництва дозволяє новим працівникам швидше та ефективніше опанувати свої посадові обов'язки, що сприяє зростанню продуктивності їх праці. Очікується, що впровадження системи наставництва дозволить збільшити продуктивність праці нових фахівців на 30-40%.
- Зменшення втрат робочого часу на координацію та контроль новачків для лінійних керівників. Наставники беруть на себе частину завдань з координації та контролю новачків, що звільняє лінійних керівників для виконання інших важливих завдань. Очікується, що впровадження сис-

теми наставництва дозволить зменшити втрати робочого часу на координацію та контроль новачків для лінійних керівників на 20-25%.

- Економія витрат лікарні на адаптацію персоналу в цілому. Впровадження системи наставництва дозволить скоротити витрати лікарні на адаптацію персоналу в цілому. Очікується, що економія витрат лікарні на адаптацію персоналу в цілому може становити до 15-20%.

Впровадження системи наставництва в НДСЛ "Охматдит" дозволить досягти таких соціально-психологічних ефектів:

- Підвищення рівня задоволеності та лояльності нових працівників. Система наставництва сприяє швидшому адаптуванню нових працівників до нової організації та колективу, що підвищує їхній рівень задоволеності та лояльності до лікарні. Очікується, що впровадження системи наставництва дозволить підвищити рівень задоволеності та лояльності нових працівників на 25-35%.
- Прискорення інтеграції новачків в колектив. Наставники допомагають новим працівникам швидше та ефективніше інтегруватися в колектив. Очікується, що впровадження системи наставництва дозволить прискорити інтеграцію новачків в колектив на 30-40%.
- Оптимізація психологічного клімату та налагодження комунікацій між працівниками різних поколінь. Система наставництва сприяє налагодженню комунікацій між працівниками різних поколінь, що позитивно впливає на психологічний клімат в організації. Очікується, що впровадження системи наставництва дозволить оптимізувати психологічний клімат та налагодити комунікації між працівниками різних поколінь.
- Реалізація цінностей наставництва, співпраці та обміну досвідом в організаційній культурі. Впровадження системи наставництва сприяє поширенню цінностей наставництва, співпраці та обміну досвідом в організаційній культурі. Очікується, що впровадження системи наставництва дозволить реалізувати ці цінності в організаційній культурі.

Таким чином, впровадження системи наставництва в НДСЛ "Охматдит" дозволить досягти суттєвого соціально-економічного ефекту. Система наставництва сприятиме підвищенню ефективності діяльності лікарні та задоволеності працівників.

Підрозділ 3.3. Організаційні аспекти щодо впровадження системи наставництва адаптації персоналу НДСЛ Охматдит

На основі проаналізованої раніше інформації пропонується такий план підрозділу з оцінки організаційної ефективності заходів з удосконалення системи адаптації персоналу НДСЛ "Охматдит":

Система наставництва є ефективним методом адаптації персоналу, який має позитивний вплив на соціально-економічні показники діяльності організації. Однак, для того, щоб система наставництва була ефективною, її необхідно належним чином впровадити та підтримувати.

Організаційні передумови для впровадження системи наставництва в НДСЛ "Охматдит" включають наступні заходи:

- Створення відділу адаптації та розвитку персоналу або посади менеджера з адаптації, який буде відповідальним за розробку та впровадження системи наставництва. Цей підрозділ або посадова особа буде відповідати за розробку та реалізацію програми наставництва, навчання наставників, оцінку ефективності системи наставництва тощо.
- Внесення змін в організаційну структуру НДСЛ "Охматдит" - закріплення функцій наставників за відповідними посадами та підрозділами, виділення часу в робочому графіку на роботу наставників зі своїми підопічними. Це дозволить забезпечити ефективну реалізацію системи наставництва та не створювати додаткового навантаження на наставників.
- Розробка та затвердження необхідних організаційно-розпорядчих документів: Положення про систему наставництва, Порядок призначення та мотивації наставників, Посадові інструкції наставників та їх підопічних.

Ці документи будуть регламентувати діяльність системи наставництва та забезпечувати її правову основу.

- Забезпечення інформаційної та методичної підтримки системи наставництва: розробка методичних матеріалів та рекомендацій для наставників і новачків, створення внутрішнього веб-порталу чи групи для обміну досвідом. Це дозволить наставникам та новим працівникам отримати необхідну інформацію та підтримку для ефективного реалізації системи наставництва.
- Проведення навчання обраних наставників з питань форм і методів наставницької діяльності, технологій адаптації, мотивації та розвитку персоналу. Це дозволить наставникам набути необхідних знань та навичок для ефективного роботи з новими працівниками.
- Виділення та облаштування приміщень для проведення заходів наставництва (зустрічей наставників і підопічних). Це дозволить забезпечити комфортні умови для проведення заходів наставництва.
- Забезпечення фінансування заходів з упровадження та функціонування системи наставництва за рахунок коштів на розвиток персоналу. Це дозволить забезпечити ефективне функціонування системи наставництва.
- Визначення критеріїв оцінювання ефективності реалізації системи наставництва в НДСЛ. Це дозволить своєчасно виявляти та усувати проблеми в системі наставництва.

Реалізація цих заходів дозволить успішно реалізувати та підтримувати функціонування системи наставництва персоналу НДСЛ "Охматдит". Формування штату наставників є важливим етапом впровадження системи наставництва. Від того, наскільки добре будуть відібрані наставники, залежить ефективність всієї системи.

При відборі наставників в НДСЛ "Охматдит" слід враховувати такі критерії:

- Стаж роботи в НДСЛ "Охматдит" не менше 3 років. Це гарантує, що наставник має достатній досвід роботи в організації, щоб ділитися своїми знаннями та навичками з новими працівниками.
- Високі показники в роботі за останні 2 роки. Це свідчить про те, що наставник є успішним фахівцем і може бути прикладом для новачків.
- Наявність організаторських та комунікативних навичок. Наставник повинен бути в змозі організувати процес адаптації нового працівника та ефективно спілкуватися з ним.

Крім того, при відборі наставників слід враховувати такі фактори:

- Специфіку діяльності. Наставник повинен мати знання та навички, які необхідні для успішної роботи в конкретній галузі медицини.
- Цілі та завдання впровадження системи наставництва. Наставник повинен бути готовий до того, щоб допомогти новому працівнику досягти цих цілей та завдань.

Формування штату наставників із розрахунку співвідношення кількості новачків до кількості наставників як 1:5 дозволить забезпечити персональне наставництво та якісну адаптацію нових фахівців.

Навчання наставників є важливим етапом впровадження системи наставництва. Навчання дозволяє наставникам оволодіти необхідними знаннями та навичками для ефективної роботи з новими працівниками.

Програма навчання наставників в НДСЛ "Охматдит" може включати такі модулі:

- Основи наставницької діяльності. У цьому модулі наставники дізнаються про суть наставництва, його завдання та принципи.
- Форми та методи адаптації персоналу. У цьому модулі наставники дізнаються про різні форми та методи адаптації персоналу, які можуть бути застосовані в НДСЛ.

- Психологія професійної адаптації. У цьому модулі наставники дізнаються про психологічні аспекти адаптації персоналу.
- Конфлікт-менеджмент. У цьому модулі наставники дізнаються про способи вирішення конфліктів, які можуть виникнути в процесі адаптації.
- Оцінювання результатів адаптації. У цьому модулі наставники дізнаються про способи оцінки результатів адаптації нового працівника.

Навчання наставників може проводитися як внутрішніми тренерами (менеджерами з персоналу), так і зовнішніми експертами (бізнес-тренерами, консультантами).

Закріплення за наставниками конкретних новачків після завершення навчання дозволяє забезпечити ефективну співпрацю між ними. При цьому слід враховувати такі фактори:

- Службова сумісність. Наставник і новий працівник повинні працювати в одному підрозділі або в суміжних підрозділах.
- Можливість передачі досвіду. Наставник повинен мати досвід роботи в тій сфері, в якій працює новий працівник.

Періодична підвищення кваліфікації наставників (раз на рік) дозволяє їм оновлювати свої знання та вдосконалювати навички. Це сприяє ефективному функціонуванню системи наставництва при адаптації персоналу НДСЛ "Охматдит".

Таким чином, цілеспрямована робота з формування та навчання штату наставників сприятиме ефективному функціонуванню системи наставництва при адаптації персоналу НДСЛ "Охматдит".

Навчально-методичне забезпечення системи наставництва є важливим компонентом, який забезпечує ефективність її реалізації. Воно включає в себе набори документів, матеріалів та ресурсів, які допомагають наставникам та новим працівникам у процесі адаптації.

Інформаційно-довідкові матеріали для новачків містять загальну інформацію про лікарню, її структуру, культуру, правила та процедури. Вони допомагають новим працівникам швидше ознайомитися з організацією та адаптуватися до її умов.

До таких матеріалів можуть входити:

- Путівник нового співробітника. Цей документ містить загальну інформацію про лікарню, її історію, структуру, місії, цінності та цілі. Він також містить інформацію про права та обов'язки працівників, правила та процедури, що діють в організації.
- Довідник посадових інструкцій. Цей документ містить детальну інформацію про обов'язки та відповідальність працівників на кожній посаді.
- Порадник з корпоративної культури. Цей документ містить інформацію про корпоративні цінності, норми поведінки та правила, що діють в організації.
- Презентація про структуру та особливості роботи НДСЛ. Ця презентація може бути використана для ознайомлення нових працівників з організацією та її особливостями.

Методичні рекомендації для наставників містять інформацію про завдання, етапи та методи наставництва. Вони допомагають наставникам ефективно виконувати свої обов'язки.

До таких рекомендацій можуть входити:

- Програма наставництва: мета, завдання етапи. Цей документ містить інформацію про мету, завдання та етапи наставництва.
- Форми та методи адаптаційної роботи. Цей документ містить інформацію про різні форми та методи адаптаційної роботи, які можуть бути застосовані в НДСЛ.

- Психологічний супровід новачка. Цей документ містить інформацію про психологічні аспекти адаптації та способи психологічного супроводу новачків.
- Поради з ефективної комунікації. Цей документ містить поради щодо ефективної комунікації з новими працівниками.
- Звіт та оцінка результатів наставництва. Цей документ містить інформацію про порядок підготовки звіту про роботу наставника та критерії оцінки результатів наставництва.

Тестові завдання та анкети для контролю знань і зворотного зв'язку допомагають оцінити рівень знань та навичок нових працівників, а також їх задоволеність процесом адаптації.

До таких завдань та анкет можуть входити:

- Вхідне тестування новачка. Це тестування проводиться на початку адаптації для оцінки рівня знань та навичок нового працівника.
- Проміжний контроль ступеня адаптації. Це тестування проводиться в середині адаптації для оцінки прогресу нового працівника.
- Оцінка роботи наставника. Це анкетування проводиться для оцінки роботи наставника.
- Вивчення потреб та задоволеності новачка. Це анкетування проводиться для вивчення потреб та задоволеності нового працівника процесом адаптації.

Створення внутрішнього веб-порталу для інформування та обміну досвідом між наставниками. Внутрішній веб-портал для інформування та обміну досвідом між наставниками є ефективним інструментом для підтримки наставників та підвищення ефективності системи наставництва.

Веб-портал може включати такі розділи:

- База знань та кращих практик. Цей розділ містить інформацію про досвід наставників, успішні практики адаптації та інші корисні матеріали.
- Форум для обговорення актуальних питань. Цей форум дозволяє наставникам обговорювати актуальні питання та проблеми адаптації.
- Новини та оголошення. Цей розділ містить інформацію про новини, оголошення та події, пов'язані з системою наставництва.
- Корисні посилання (статті, вебінари тощо). Цей розділ містить посилання на корисні статті, вебінари та інші ресурси.

Таке навчально-методичне забезпечення сприятиме системності, комплексності та більш високій ефективності реалізації системи настав

Визначення відповідальних та забезпечення контролю за впровадженням системи наставництва

Визначення відповідальних осіб та забезпечення контролю за впровадженням системи наставництва є важливими елементами, які забезпечують її ефективність.

Для забезпечення ефективного впровадження системи наставництва необхідно призначити відповідальну особу, яка буде відповідати за весь процес. Ця особа повинна мати досвід роботи в галузі управління персоналом, адаптації та розвитку персоналу.

У НДСЛ "Охматдит" відповідальною особою за впровадження системи наставництва може бути призначений менеджер з адаптації та розвитку персоналу. Він/вона очолює робочу групу, координує всі процеси, несе персональну відповідальність за виконання запланованих заходів.

Для розробки та впровадження системи наставництва необхідно створити робочу групу з представників різних підрозділів організації. Члени робочої

групи в межах функціональних обов'язків забезпечують виконання окремих етапів робіт.

До складу робочої групи в НДСЛ "Охматдит" можуть бути включені представники HR-відділу, лінійних керівників, провідних фахівців.

Визначення змісту та термінів виконання ключових заходів з впровадження системи

Для успішного впровадження системи наставництва необхідно визначити зміст та терміни виконання ключових заходів. Це дозволить спланувати та координувати роботу робочої групи.

У НДСЛ "Охматдит" ключовими заходами з впровадження системи наставництва можуть бути:

- Розробка Положення про систему наставництва;
- Формування штату наставників та їх навчання;
- Створення навчально-методичного забезпечення;
- Контроль та оцінювання ефективності системи наставництва.

Формування детального плану-графіку робіт із встановленням відповідальних та термінів

На основі визначеного змісту та термінів виконання ключових заходів необхідно сформувавши детальний план-графік робіт із встановленням відповідальних та термінів. Це дозволить забезпечити системність та послідовність реалізації системи наставництва.

Розробка системи звітності та критеріїв оцінювання результатів

Для оцінки ефективності системи наставництва необхідно розробити систему звітності та критеріїв оцінювання результатів. Це дозволить визначити, чи досягнута мета впровадження системи та чи є вона ефективною.

У НДСЛ "Охматдит" система звітності може включати:

- Звіти про виконані роботи та досягнуті показники ефективності системи наставництва;
- Опитування новачків щодо їх задоволеності процесом адаптації.

Встановлення періодичного контролю (щомісяця) за реалізацією запланованих заходів і досягненням цільових індикаторів

Для забезпечення ефективного впровадження системи наставництва необхідно встановити періодичний контроль (щомісяця) за реалізацією запланованих заходів і досягненням цільових індикаторів. Це дозволить оперативно реагувати та запобігати відхиленням від плану впровадження.

Такий комплексний підхід до контролю та оцінювання дасть змогу забезпечити системність і послідовність реалізації системи наставництва персоналу в НДСЛ "Охматдит".

Загальні принципи контролю та оцінювання ефективності системи наставництва

Контроль та оцінювання ефективності системи наставництва повинні відповідати таким принципам:

- Системність. Контроль та оцінювання повинні здійснюватися на всіх етапах впровадження системи наставництва.
- Послідовність. Контроль та оцінювання повинні проводитися відповідно до плану-графіку робіт.
- Об'єктивність. Контроль та оцінювання повинні здійснюватися на основі об'єктивних критеріїв.
- Частим. Контроль та оцінювання повинні проводитися регулярно, з достатньою частотою для оперативного реагування на відхилення від плану впровадження.

Контроль та оцінювання ефективності системи наставництва є важливими елементами, які забезпечують її успішне впровадження та ефективну роботу.

Оцінка потреб і бюджетування заходів з упровадження системи наставництва є важливим етапом, який дозволяє визначити обсяги ресурсів, необхідних для успішного впровадження системи.

Визначення потреби в додатковому штаті працівників

Для реалізації програми наставництва в НДСЛ "Охматдит" необхідно визначити потребу в додатковому штаті працівників. До них можуть відноситися:

1. Менеджер з адаптації та розвитку персоналу (1 штатна одиниця):
 - Відповідальний за розробку, впровадження та координацію системи наставництва.
 - Потребує глибоких знань в сфері адаптації персоналу, розвитку персоналу, управління проектами.
 - Оптимізація навантаження на наявний штат HR-відділу.
 - Комплексність та системність реалізації програми наставництва.
2. Психолог, соціолог, HR-фахівець (до 3 осіб за потреби):
 - Залучаються до реалізації спеціалізованих завдань:
 - психодіагностика та тестування,
 - соціологічні дослідження,
 - документообіг, звітність, аналітика.
 - Дають змогу розширити функціонал та підсилити відділ адаптації та розвитку за потреби.
 - Можуть залучатися тимчасово або на умовах неповної зайнятості.

Для мотивації наставників до якісного виконання своїх обов'язків необхідно передбачити систему матеріального заохочення. До цієї системи можуть входити:

1. Щомісячна доплата у розмірі 20% посадового окладу:
 - Відсоток обраний з розрахунку середньої заробітної плати в галузі.
 - Є суттєвою, але не надмірною доплатою за додаткове навантаження.
 - Сплачується щомісяця за умови якісного виконання обов'язків наставника.
 - Мотивує сумлінне ставлення та систематичну роботу з новачками.
2. Преміювання за підсумками півріччя/року:
 - Виплачується за конкретні кількісні та якісні показники наставницької діяльності.
 - Стимулює досягнення цільових результатів адаптації нових працівників.

- Дозволяє заохотити найбільш успішних наставників.
- Може сягати 50% доплат за період (півріччя чи рік).

Для ефективного виконання своїх обов'язків наставники повинні пройти навчання та розвиток: Тренінгові програми для групи 15-25 осіб - 60 тис. грн:

- Вартість розрахована за середніми цінами бізнес-тренінгів (від 3000 грн за людино-день).
- Передбачено 2-3 тренінги тривалістю 2-3 дні для повного складу наставників.
- Необхідно для отримання комплексу спеціальних знань та навичок.

2. Навчальні посібники та матеріали - 20 тис. грн:

- Включають методичні рекомендації, профільну літературу, роздаткові матеріали.
- Розрахунок здійснено виходячи з вартості посібника/книги – приблизно 300 грн.
- Дадуть змогу поглибити теоретичну підготовку та закріпити набуті навички.

3. Розробка мультимедійного контенту - 15 тис. грн.:

- Передбачає створення навчальних презентацій, webinar, відео-інструкцій.
- Орієнтовний розрахунок - 5 умовних відео вартістю по 3 тис. грн кожне.
- Мультимедіа-контент дасть можливість модернізувати систему наставництва та полегшити сприйняття навчального матеріалу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. У розділі проаналізовано основні недоліки існуючої системи адаптації персоналу НДСЛ Охматдит - відсутність типових програм адаптації, чітких посадовців, відповідальних за адаптацію, наставників та інше. Це призводить до неефективної адаптації новачків.
2. Запропоновано конкретні заходи для вдосконалення системи адаптації персоналу в НДСЛ Охматдит - розробка типових програм адаптації, визначення відповідальних осіб, впровадження наставництва, підвищення ролі HR та інше. Це дозволить підвищити ефективність адаптації.
3. Надано рекомендації щодо впровадження системи наставництва в НДСЛ Охматдит - відбір та навчання наставників, форми і методи їх роботи, мотивація наставників. Запровадження наставництва сприятиме якісній адаптації новачків.
4. Розглянуто організаційні аспекти впровадження наставництва в НДСЛ Охматдит - визначення відповідальних, контроль, оцінка ефективності. Це забезпечить системність та результативність наставництва при адаптації персоналу.

ВИСНОВОК

Базуючись на проведеному аналізі та пропозиції, що були запропоновані у кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

- 1. У роботі комплексно досліджено питання формування та вдосконалення системи адаптації персоналу в медичній організації на прикладі НДСЛ "Охматдит".** Зокрема, детально розглянуто сутність та складові адаптації персоналу, її роль в управлінні медичною організацією. Охарактеризовано особливості й основні етапи адаптації медичних працівників. Обґрунтовано прогресивні підходи та принципи побудови системи адаптації з акцентом на індивідуалізацію, наставництво, залучення керівництва, мотивацію та оцінку ефективності.

Досліджено передовий вітчизняний та зарубіжний досвід адаптації медперсоналу. Визначено найкращі світові HR-практики в цій сфері та можливості їх впровадження в українських реаліях.

Таким чином, у роботі ґрунтовно опрацьовано як теоретичні, так і прикладні аспекти побудови дієвої системи адаптації медичного персоналу в сучасних умовах.

- 2. Проведений аналіз діяльності НДСЛ "Охматдит" виявив низку проблем в управлінні персоналом та його адаптації.** Проведений у роботі аналіз функціонування Національної дитячої спеціалізованої лікарні "Охматдит" виявив цілу низку суттєвих проблем в управлінні персоналом та організації процесу адаптації працівників, що негативно позначається на ефективності діяльності медичного закладу.

Зокрема, встановлено використання застарілих, неефективних підходів та методів в сфері HR-менеджменту, що не відповідають сучасним викликам та потребам медичної галузі. Система матеріальної та нематеріальної

льної мотивації персоналу характеризується недосконалістю, відсутністю індивідуального підходу, слабким зв'язком із результатами праці.

Фіксується високий рівень плинності медичних кадрів, особливо серед лікарів та медсестер, що зумовлює дефіцит фахівців та додаткове навантаження на наявний персонал. Виявлено низький рівень задоволеності працівників організацією та ефективністю процесу адаптації новачків, незважаючи на його важливе значення в медгалузі.

Таким чином, існує нагальна потреба комплексного реформування системи управління персоналом та його адаптації в НДСЛ “Охматдит” відповідно до сучасних вимог та кращих практик галузі.

3. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади та принципи побудови системи адаптації медперсоналу з акцентом на розвиток наставництва як ключового інструменту.

У роботі ґрунтовно опрацьовано та обґрунтовано теоретико-методологічні засади та прогресивні принципи формування ефективної системи адаптації медичного персоналу, зокрема лікарів та медсестер, з акцентом на розвиток наставництва як ключового інструменту. Здійснено систематизацію наукових поглядів щодо ролі та форм наставництва в процесі адаптації медпрацівників. Обґрунтовано необхідність індивідуального підходу та наставницького супроводу для нових лікарів та медсестер з урахуванням особливостей їхньої професійної діяльності. Сформульовано авторські наукові підходи до розбудови системи наставництва в медичних організаціях на засадах поєднання кадрового, процесного та ситуаційного підходів. Визначено оптимальну структуру та зміст програм наставництва. Обґрунтовано сучасні методи мотивації наставників, зокрема матеріального та нематеріального заохочення. Запропоновано модель оцінювання ефективності роботи наставників в системі адаптації медперсоналу. Таким чином, сформовано наукове під-

рунтя для розбудови дієвої системи наставництва як базового інструменту адаптації в медичних закладах.

- 4. Запропоновано концепцію вдосконалення адаптації в НДСЛ "Охматдит" на засадах наставництва, що включає цілі, завдання, заходи та очікувані результати.** В роботі розроблено комплексну авторську концепцію вдосконалення системи адаптації персоналу в Національній дитячій спеціалізованій лікарні "Охматдит" на засадах ефективного наставництва.

Запропонована концепція є стратегічним документом, що визначає основну мету, завдання, принципи та напрями удосконалення адаптації персоналу медзакладу шляхом активного розвитку системи наставництва з врахуванням кращих вітчизняних та зарубіжних практик.

Концепція містить чіткі цілі та конкретні завдання щодо створення ефективної багаторівневої системи наставництва, із зазначенням основних функцій, видів, форм та методів наставницької діяльності.

Визначено заходи із забезпечення належної мотивації та підвищення кваліфікації наставників, а також запровадження сучасних цифрових технологій наставництва та адаптації.

Окреслено очікувані кількісні та якісні результати реалізації концепції у вигляді конкретних показників підвищення ефективності системи адаптації персоналу НДСЛ "Охматдит".

- 5. Розроблено конкретні рекомендації щодо реформування системи управління, оновлення матеріально-технічної бази, удосконалення адаптації персоналу в НДСЛ "Охматдит".** На основі проведеного в роботі аналізу та запропонованої концепції вдосконалення системи адаптації персоналу на засадах наставництва розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо реформування системи управління, матеріально-технічного забезпечення та оптимізації процесів адаптації в Національній дитячій спеціалізованій лікарні "Охматдит".

Зокрема, запропоновано: реструктуризацію організаційної структури управління закладом, демократизацію методів управління та підвищення самостійності структурних підрозділів; впровадження сучасних цифрових медичних інформаційних систем, оптимізацію документообігу та звітності; оновлення матеріально-технічної бази відповідно до вимог медичних стандартів; удосконалення системи адаптації на основі розробленої концепції наставництва; підвищення кваліфікації управлінського персоналу, наставників та спеціалістів HR-служби.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме істотному підвищенню ефективності системи управління персоналом та якості адаптації працівників в НДСЛ “Охматдит”, а також поліпшенню результатів діяльності закладу в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bamford M., Wong C.A., Laschinger H. The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*. 2013;21(3):529-540.
2. Cooper-Thomas H., Paterson N. Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialisation tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2006 Mar;79(3):423-437.
3. Jha S. Determinants of Employee Performance. *Journal of Social Sciences (COES&RJSS)* ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494. 2014;3(1):148-159.
4. Katz E., Kay A. Managing Newcomer Socialization through Peer Mentoring: How to Increase Retention and Return on Human Capital Investment. *Human Resource Management International Digest*. 2018;26(3):27-29.
5. Peel V. Mentoring New Graduates in Mental Health. *Kai Tiaki Nursing New Zealand*. 2004 Aug;10(7):16.
6. Phillips T., Evans JL., Tooley S., Shirey MR. Nurse manager succession planning: A cost-benefit analysis. *JONA: The Journal of Nursing Administration*. 2018;48(3):14-15.
7. Rollins T. Get on Board Nursing Retention Programs Can Lower Costs and Improve Outcomes. *Medsurg nursing: official journal of the Academy of Medical-Surgical Nurses*. 2019;28(4):45-47.
8. Sims C. From the top: mentoring new nurses. *Nursing management (Harrow, London, England: 1994)*. 2018;25(8):7-8. (Підрозділ 3.1)
9. Sinha C., Sinha R. Factors Affecting Employee Retention: A Comparative Analysis of two Organizations from Heavy Engineering Industry. *European Journal of Business and Management*. 2012;4(3):7-17.

10. Stewart R., Gorham G., Neiditz P. Military nurses and combat-wounded patients: A qualitative analysis of psychosocial care. *Military medicine*. 1997 Aug 1;162(8):532.
11. Storey J., Greene FJ. *Small business and entrepreneurship*. Pearson Education; 2010.
12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: Підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
13. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу медичного закладу / Ю.М. Богдан // *Економічний вісник Донбасу*. – 2020. – No 1 (23). – С. 181-185.
14. Бойко О.В. *Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2009. - 20с.*
15. Вдовиченко Р. П. Адаптація персоналу як складова системи управління персоналом організації / Р. П. Вдовиченко // *Економіка та держава*. – 2016. – No 6. – С. 115-118.
16. Винагородський М. Д. *Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб.* / М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 488 с.
17. Виноградський М.Д. *Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид.* Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с.
18. Всесвітня організація охорони здоров'я. (2016). *Health Employment and Economic Growth: An Evidence Base* [Електронний ресурс]. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/326411>
19. Гринькова В.М., Ястремська О.М. *Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид.* / В.М. Гринькова, О.М. Ястремська. — Х.: ХНЕУ, 2021. — 192 с.
20. Грузева, Т.С. (2017). *SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій. Управління розвитком*, 1(23), 32-35.

- 21.Грішина, Н.В. (2016). Формування системи управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури.
- 22.Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. Київ: Знання, 2009. 559 с.
- 23.Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2021. – № 1(47). – С. 30–35.
- 24.Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом медичної установи / Наталія Данилевич // Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. — Львів, 2019. — Том 11. — С. 102–118.
- 25.Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
- 26.Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова// Економічні науки. – 2020. – №3. – С. 5-6.
- 27.Діагностика в системі управління : навч. посіб. / К. А. Приб, Н. І. Патики. – К.: «Центр учбової літератури», 2016.-432 с.
- 28.Економіка охорони здоров'я: Підручник/ В.Д. Парій, Т.А. Вежновець, В.І. Журавель і ін.: Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2021. – 288 с. – До 180-річчя НМУ імені О.О. Богомольця
- 29.Жуковська В. М. Управління персоналом : навч. посіб. / В. М. Жуковська. – Київ : Освіта України, 2009. – 289 с.
- 30.Застосування мотиваційного моніторингу на підприємстві / О. В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2020. - Вип. 2. - С. 38-46.
- 31.Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства / О. В. Захарова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і

- науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2012. – Спец. вип.: Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. – Т. 1. – С. 439-452.
32. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С.439-452.
33. Кабінет Міністрів України. (2016). Положення про Міністерство охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 847. Офіційний вісник України, 95, 54.
34. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2020, №2.
35. Колеснікова О. В. Психологічні особливості адаптації медичних працівників до трудової діяльності. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Психологія". 2015. № 1. С. 101-104.
36. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
37. Крушельницька, О. (2018). Управління адаптацією персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство, 17, 100-105.
38. Матукова Г.І., Кожемякіна Т.В., Матукова-Ярига Д.Г. Навчальний посібник «Менеджмент» рекомендований Вченою радою Національного університету «Києво-Могилянська Академія». – Київ, 2020. – 557с
39. Mohammadi M. The Effect of Mentoring on New Employee. Journal of Human Resource and Sustainability Studies. 2020;8:375-379.
40. Міністерства охорони здоров'я України: Наказ МОЗ України від 28.09.2012 № 751. Офіційний вісник України, 77, 70.

41. Міністерство охорони здоров'я України. (2012). Про затвердження Положення про Національний дитячий спеціалізований лікувальний заклад "Охматдит".
42. НДСЛ "Охматдит". (2018). Статут Національного дитячого спеціалізованого лікувального закладу "Охматдит" Міністерства охорони здоров'я України. Київ: НДСЛ "Охматдит".
43. НДСЛ "Охматдит". (2019). Посадові інструкції працівників Національного дитячого спеціалізованого лікувального закладу "Охматдит" Міністерства охорони здоров'я України. Київ: НДСЛ "Охматдит".
44. НДСЛ "Охматдит". (2019). Характеристика підприємства НДСЛ Охматдит [Електронний ресурс]. URL: <https://ohmatdyt.com.ua/znati/prolikarnyu/>
45. НДСЛ "Охматдит". (2019). Штатний розпис Національного дитячого спеціалізованого лікувального закладу "Охматдит" Міністерства охорони здоров'я України на 2019 рік. Київ: НДСЛ "Охматдит".
46. НДСЛ "Охматдит". (2020). Фінансова звітність Національного дитячого спеціалізованого лікувального закладу "Охматдит" Міністерства охорони здоров'я України за 2018 рік. Київ: НДСЛ "Охматдит".
47. Олійник О.В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 292 с.
48. Охматдит. (2020-2022). Відсоток укомплектованості у НДСЛ "Охматдит".
49. Охматдит. (2020-2022). Коефіцієнт плинності кадрів у НДСЛ "Охматдит".
50. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. метод. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. (Підрозділи 3.1, 3.2)
51. Поскрипко Ю. А. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2019. 24 с.

52. Сардак С. Управління персоналом: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДДФА, 2016. 307 с.
53. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.
54. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А.Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 93-97.
55. Сосновська О. О., Казак О. О. Актуальні загрози кадровій безпеці сучасних підприємств. Проблеми економіки. 2021. № 3. С. 144-150.
56. Тарасевич О. В. Управління персоналом медичних установ: системно-орієнтований підхід : монографія. Вінниця : Нілан, 2020. 397 с.
57. Технології управління персоналом : навч.-метод. посіб. / за ред. І. А. Андрейцева. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2020. 164 с.
58. Удосконалення кадрової політики клініки / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк, Ю. Б. Бережна. // Ефективна економіка. - 2018. - № 6.
59. Управління персоналом : навч. посіб. / К. Ф. Ковальчук та інші ; за заг. ред. К. Ф. Ковальчук. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
60. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
61. Управління персоналом : підручник / за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2020. 403 с.
62. Федорова Н.В., Мініна О.Г. Управління персоналом: Підручник. Київ: Кондор, 2009. 332 с.
63. Ходаківський Є.І., Босак О.З., Данюк В.М. Психологія управління: Підручник. Київ: ЦУЛ, 2018. 492 с.
64. Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: сутність та значення в управлінні персоналом. Економіка та суспільство. 2018;17:95-100.

65. Яцишин Б. П. Ефективність праці та матеріальне стимулювання в умовах ринкової економіки / Б. П. Яцишин // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 6. – С. 42-45.