

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ
КОМУНАЛЬНОЇ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПОЛІКЛІНІКИ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2810-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
В.І. Глоба

Керівник: доцент кафедри соціальної філософії
та управління, доцент,
к.н. з держуправління Заїка О.В.

Рецензент: доцент кафедри соціальної філософії
та управління,
к.філос.н. Цапліна І.С.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра соціальної філософії та управління
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри соціальної філософії та управління

_____ Т.І.Бутченко
«___» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

_____ Глобі Валерію Івановичу _____

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки

керівник роботи Заїка Олена Вікторівна, к.н. держуправління, доцент,

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2021 року № 914-с

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Баталова А.Н. Соціальні технології управління адаптацією персоналу в організації. Вектор науки. 2011. № 1 (15). С. 161-165.; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2007. 575 с.; Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpozou.pdf.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію дослідження проблеми дисциплінарної відповідальності проаналізувати історію управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки. 2. уточнити зміст основних ключових понять «адаптація персоналу», «управління адаптацією», «комунальна стоматологічна поліклініка»; 3. визначити принципи і методи дослідження управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки; 4. дослідити особливості адаптації персоналу в медичному закладі; 5. висвітлити систему управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки; 6. зазначити управлінські механізми адаптації персоналу комунальної стоматологічної поліклініки; 7. охарактеризувати проблеми управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки; 8. теоретично обґрунтувати напрями щодо вдосконалення управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	17.06.2021	17.06.2021
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2021	30.08.2021
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	14.10.2021	14.10.2021

7. Дата видачі завдання 18 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2021	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2021	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2021	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень – липень 2021	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень – вересень 2021	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2021	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад 2021	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2021	<i>виконано</i>

Студент _____ В.І.Глоба

Керівник роботи _____ О.В. Заїка

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А.І.Васильєва

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 75 сторінок, 55 позиції у списку літератури.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ, КОМУНАЛЬНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА

Мета дослідження: полягає у виявленні та дослідженні управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки

Об'єкт дослідження: виступає система управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки..

Предмет дослідження: особливості адаптації персоналу.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

Новизна дослідження: одержаних результатів полягає у комплексному висвітленні основних проблем управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.

Гіпотеза: покращити існуючу систему управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки можливо за рахунок застосування різноманітних факторів впливу, як правових, так й етичних.

Висновки: 1. Управління адаптацією персоналом у комунальних стоматологічних поліклініках – малодосліджена тема

2. Політика управління кадрами – це головний напрям роботи з персоналом, що відображає систему принципів, методів, правил та норм у роботі з персоналом та передбачає формування головних довгострокових напрямів організації роботи кадрів установи.

Кадрова стратегія визначається нами як загальний план дій у сфері менеджменту персоналу, який формується на основі кадрової політики та стратегії розвитку організації загалом.

ABSTRACT

Qualification work consists of 75 pages, 55 items in the bibliography.

**PERSONNEL ADAPTATION, ADAPTATION MANAGEMENT,
MUNICIPAL DENTAL POLYCLINIC**

The purpose of the study: is to identify and study the management of adaptation of the staff of the municipal dental clinic

Object of research: the system of management of adaptation of the personnel of municipal dental polyclinic acts.

Subject of research: features of staff adaptation.

Research methods: analysis, synthesis, induction, deduction, structural and functional, statistical data analysis.

The novelty of the study: the results obtained is a comprehensive coverage of the main problems of managing the adaptation of the staff of the municipal dental clinic.

Hypothesis: to improve the existing system of management of adaptation of the staff of the municipal dental clinic is possible through the use of various factors of influence, both legal and ethical.

Conclusions: 1. Management of personnel adaptation in municipal dental clinics - a little-studied topic

2. Personnel management policy is the main direction of work with personnel, which reflects the system of principles, methods, rules and norms in work with personnel and provides for the formation of the main long-term areas of personnel organization.

Personnel strategy is defined by us as a general action plan in the field of personnel management, which is formed on the basis of personnel policy and development strategy of the organization as a whole.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОЇ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПОЛІКЛІНІКИ.....	9
1.1. Історія наукових досліджень управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.....	9
1.2. Зміст і сутність ключових понять «адаптація персоналу», «управління адаптацією», «комунальна стоматологічна поліклініка».....	15
1.3. Принципи і методи дослідження управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.....	20
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОЇ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПОЛІКЛІНІКИ.....	25
2.1. Особливості адаптації персоналу в медичному закладі.....	25
2.2. Система управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.....	28
2.3. Управлінські механізми адаптації персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.....	35
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОЇ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПОЛІКЛІНІКИ.....	38
3.1. Проблеми управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.....	38
3.2. Напрями щодо вдосконалення управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Процес з управління адоптацією персоналу багатоскладовий, оскільки необхідно враховувати внутрішні проблеми, обґрунтувати вибір рішень відповідно до ситуації.

Управління персоналом охорони здоров'я базується на управлінні структурними і функціональними підсистемами, для функціонування елементів, як єдиного цілого, формуються система взаємодії - структура управління.

Процес планування і обрана керівником структура управління, відповідно поставленим цілям, завданням, програмами, при взаємодії із зовнішнім середовищем, задає той вектор управління колективом, при якому задовольняються запити і персоналу, і організації, тим самим підвищуючи ефективність виробництва.

Найбільш важливим завданням медицини на всіх етапах її розвитку є орієнтація на спільні цілі, етичні норми, дотримання моралі, що сприяють досягненню ефективних результатів, збереження життя і здоров'я суспільства нашої країни. З огляду на особливості з управління персоналом медичного закладу в даний час, гостро стоїть питання про реформування кадрової політики охорони здоров'я, підвищення іміджу установ, формування корпоративної культури, розробки і впровадження критеріїв мотиваційного процесу.

Проблемна ситуація. Негайного вирішення потребують проблеми бюджетного сектора, адаптація персоналу до мінливих умов, розвиток інститутів управління, кваліфікуючих на професійній діяльності. Вирішення цих завдань допоможе керівникам в процесі управління персоналом.

Аналіз наукової літератури показує, що проблема системи управління персоналом в медичних закладах в умовах реформування вітчизняної охорони здоров'я відноситься до числа малодосліджених. У зв'язку з цим звернення до питань формування системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я

бачиться актуальним і конче необхідним.

Разом з тим, не вистачає комплексних багатоаспектних досліджень з цієї тематики. Потрібен комплексний підхід до наукового дослідження проблеми.

Об'єктом дослідження виступає система управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки..

Предмет дослідження: особливості адаптації персоналу.

Мета дослідження полягає у виявленні та дослідженні управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки..

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

- проаналізувати історію управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки;
- уточнити зміст основних ключових понять «адаптація персоналу», «управління адаптацією», «комунальна стоматологічна поліклініка»;
- визначити принципи і методи дослідження управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки;
- дослідити особливості адаптації персоналу в медичному закладі;
- висвітлити систему управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки;
- зазначити управлінські механізми адаптації персоналу комунальної стоматологічної поліклініки;
- охарактеризувати проблеми управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки;
- теоретично обґрунтувати напрями щодо вдосконалення управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному висвітленні основних проблем управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.

Гіпотеза дослідження: покращити існуючу систему управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки можливо за рахунок застосування різноманітних факторів впливу, як правових, так й етичних.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОЇ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПОЛІКЛІНІКИ

1.1. Історія наукових досліджень управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки

Адаптація персоналу організації – це доволі широка проблематика наукових досліджень. Вперше думка щодо наявності адаптаційних процесів була висловлена французьким науковцем-натуралістом Ж. Бюффоном, який ще у першій половині XVIII ст. висловив думку, що основним механізмом виживання організму в мінливих умовах навколишнього середовища є пристосування. А виникнення наукового терміну «адаптація» пов'язується з ім'ям німецького фізіолога Ауберта, який вперше застосував його в своїй науковій праці. Можна вважати, що саме праці цих двох науковців стали початком серйозного вивчення проблеми адаптації, яка у подальшому вийшла далеко за межі еволюційної теорії і загальної біології.

Поступово адаптація стала предметом досліджень в медицині, психології, соціології, а потім і в теорії управління. Щоправда, наукові інтереси щодо адаптації у різних галузях наук виявилися різними. В роботах медичної галузі адаптація розуміється як процес перебудови різноманітних функцій і систем організму, направлений на підтримання внутрішнього гомеостазу. Соціологія зосереджує свою увагу на соціальній дії, на успіху у вирішенні задач, висунутих суспільством соціальним індивідам, тобто задач соціальної адаптації. Психологія цікавиться тим, який із існуючих зв'язків людини із середовищем, визначає тип психічної реакції, яка буде використовуватися в процесі адаптації. Психологічна наука досліджує психологічні механізми адаптації, які

допомагають людині справитися зі своїми життєвими труднощами і проблемами, підвищити продуктивність її діяльності, зберігати здатність до оптимістичного світосприйняття, здатність насолоджуватися життям і психічну рівновагу [39 , с. 12].

В працях російських дослідників з соціальної психології, психології і соціології праці, психології управління, ми виокремлюємо два базових варіанти розуміння сутності процесу адаптації, в основу яких були покладені розбіжності за ознакою відношення суб'єкта і об'єкта адаптації: середовища і адаптанта.

Зокрема у дослідників С. Артемова, О. Розенберга, які ще в 70-ті роки ХХ ст. були одними з перших представників названого напрямку. Вони досліджували процес адаптації працівника в умовах виробництва з філософських і соціально-психологічних позицій і визначали адаптацію як процес активного засвоєння молодого зміною робітничого класу матеріальних і духовних умов діяльності виробничих колективів.

Що стосується досліджень адаптації з позицій теорії управління, в тому числі і публічного управління, то її розглядають у зв'язку з такими питаннями як пристосування працівника до умов робочого місця, кваліфікаційним вимогам, організаційної культури, трудового колективу і таке інше.

Крім того, в сучасній науці управління адаптація персоналу співвідноситься з задоволеністю працею, розуміється як емоційно-оціночне ставлення працівника до виконання трудових функцій, умов їх здійснення, ступеня відповідності виконуваних функцій з можливостями працівника і його очікуваннями щодо результатів праці.

Можна вважати, що одним з дослідників в теорії управління, хто приділив увагу питанням адаптації працівника до організації, був Е. Мейо. Він вважав, що задоволеність працею, а значить і адаптація до умов праці, залежать від низки показників, таких як стать, вік, відношення до праці (сприйняття праці як

можливості реалізувати свій потенціал; як засіб задоволення матеріальних потреб; як цінності), а також правильності вибору професії. Автор відзначає, якщо людина зробила правильний вибір, то адаптуватися на робочому місці вона буде швидше. Істотний вплив при цьому здійснюють закладені від природи інтелектуальні здібності і особливості психіки. Говорячи про вплив умов праці на адаптацію і задоволеність працею, науковець посилається на висновки хоторнського експерименту, проведеного під його власним керівництвом на фабриці «Вестерн електрик» [54].

Цей експеримент став класичним прикладом в теорії управління з питань задоволеності працею і адаптації співробітників в організації. Автором було доведено, що сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, хороші умови праці і позитивне ставлення до працівника має більший вплив на швидкість його адаптації в організації і, як наслідок, на підвищення продуктивності праці. Це дослідження дало поштовх для розвитку нових методів роботи з персоналом, в тому числі з питань його адаптації в організації.

Крім Є. Мейо проблеми адаптації працівника в організації у закордонній науці досліджували М. Мескон, Ф Хедуори, М. Альберт та ін.

Так, наприклад, М. Мескон пише: «Адаптація персоналу в організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту, яка сприяє підвищенню продуктивності праці і, в кінцевому рахунку, підвищенню ефективності функціонування організації» [28, с. 153].

Серед вітчизняних науковців проблемами адаптації персоналу займалися (включаючи дослідників радянського періоду) В. Данюк, А. Кибанов, В. Веснін, М. Крутцова, С. Цимбалюк, О. Шаталова, С. Шекшеня та багато інших. Так, В. Данюк, по-перше, дає визначення виробничої адаптації, по-друге, розкриває її структуру та механізми протікання. Автор наголошує на тому, що адаптація – це складний і багатогранний процес, в якому задіяно багато механізмів:

психологічні, соціальні, управлінські. Цей процес повинен здійснюватися планомірно, чітко й організовано. Велика роль у цьому процесі відводиться як керівникові, так і самому працівникові [17, с. 168].

С. Цимбалюк приділяє увагу адаптації працівника у напрямку формування лояльності працівника до організації, її бренду. Науковець визначає чинники, які активно впливають на ефективність адаптації та засоби керівництва процесом адаптації [50, с. 172].

Багато науковців наголошують на важливості, значимості і наслідках професійної адаптації для співробітника, при чому не лише для нього, але й для самої організації. Майже всі дослідники говорять про те, що адаптація є невід'ємною складовою управління персоналом організації.

Даний процес повинен бути керованим, а не відбуватися навмання. Адже ефективна робота організації залежить не лише від того, наскільки грамотно кадрова служба проводить добір кадрів, але й від того, чи приділяє вона увагу процесу адаптації нових співробітників.

О. Грішнова зазначає, що однією з найважливіших задач в роботі менеджера по персоналу є програма впровадження системи адаптації, роль якої зростає в умовах функціонування ринку праці. Адаптація персоналу стає гарантом отримання віддачі, прояву ініціативи, закріпленості працівника в організації [16, с. 16].

А. Баталова також концентрує увагу на тому, що процесом адаптації необхідно управляти. Авторка підкреслює, що для досягнення цілей адаптації усі суб'єкти управління в організації: служба управління персоналом, безпосередній керівник структурного підрозділу, куди прийшов працівник, і сам керівник організації, повинні виробити і дотримуватися розробленого плану заходів щодо адаптації новоприбулого співробітника, з метою набуття ним якомога швидше усіх необхідним професійних компонентів [5].

Низка авторів виокремлюють два напрямки адаптації: первинна, яка визначається для спеціалістів, які вперше або після довгої перерви пропонують свою робочу силу і вторинна, яка характерна для спеціалістів, що вже пропонували свої послуги на ринку праці. Вони говорять про те, що ці два напрямки адаптації мають свою специфіку, котру необхідно враховувати при роботі з кожним конкретним працівником.

Таким чином, ми маємо змогу констатувати факт, що проблема адаптації персоналу, управління процесом адаптації доволі широко представлена у науковій літературі здобутками представників різних галузей знань. Разом з тим слід відмітити, що досліджень щодо управління адаптацією персоналу саме медичних закладів, а тим більш комунальних стоматологічних поліклінік, досить незначна кількість. Що, звичайно, підкреслює актуальність даної роботи.

Нам вдалося знайти і проаналізувати декілька статей саме з медичної проблематики. Так, наприклад, у статті «Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання» (О. Дмитрук, О. Свінцицька) висвітлюють питання проблеми адаптація медичного персоналу до нових умов діяльності медичних закладів державного сектору в світлі проведення функціонально-структурних перетворень у медичній галузі, змін механізму фінансування, впровадження професійного менеджменту тощо. Автори проаналізували основні проблеми, обґрунтована необхідність і визначені напрямки вдосконалення процесу управління адаптацією персоналу в системі формування кадрового потенціалу медичної організації.

Вони зазначають: «Процес адаптації медичного персоналу до нових умов діяльності організацій технологічно залишається не оновленим, що позбавляє можливості швидко вирішувати ключові питання забезпечення ефективного управління ними. Кадрові служби закладів державного сектору практично не впроваджують наукові методи підбору, адаптації, розвитку та оцінки персоналу

(працюють за застарілою схемою)» [20, с. 182]. А далі автори вказують: «Саме трудова адаптація лежить в основі вирішення проблем щодо формування у медичного персоналу потрібного рівня продуктивності і якості праці, тобто виведення їх на необхідні стандарти роботи» [20, с. 183].

О. Толков у своїй статті акцент робить на психологічних особливості адаптації до трудової діяльності медичних працівників. На думку автора адаптація розглядається як процес взаємодії особистості і соціального середовища і, головне, процес активної адаптації. О. Толков розглядає окремі типи адаптації: зовнішня, тобто адаптація до зовнішніх по відношенню до медичного закладу умов і внутрішня, пов'язана з вирішенням протиріч особистості і вирішення внутрішніх конфліктних і суперечливих ситуацій; первинна (адаптація молодих фахівців без досвіду) і вторинна (адаптація працівників, які вже мали професійний досвід). Проаналізовані критерії адаптованості медичного працівника в організації.

А завдяки експериментальному дослідженню автор установив типи і рівні адаптованості: високий, середній і низький. Виявлений рівень адаптації медичних працівників дозволяє більш ретельно усвідомити проблему адаптації до професії і до внутрішніх умов закладу охорони здоров'я [44].

І, на жаль, нам не вдалося знайти жодної статті, присвяченої управлінню адаптацією персоналом у комунальних стоматологічних поліклініках.

Враховуючи, що в останні роки під впливом глобалізаційних процесів, ринок праці сильно змінюється, а також змінюються соціальні цінності в сфері кар'єри молодого покоління, слід більше уваги приділяти саме управлінському аспекту адаптації. Слід звертати увагу на те, що людські ресурси є основою сучасної організації і саме вони визначають її конкурентоспроможність.

Підбиваючи підсумок даного підрозділу, зазначимо, що адаптація медичного персоналу, в тому числі лікарів-стоматологів, на теперішній час є

достатньо актуальною проблемою. Будучи частиною системи управління і логічним продовженням відбору персоналу саме завдяки правильно побудованій адаптації медичного персоналу, відбувається збереження ресурсів медичних закладів, підвищується їх конкурентоздатність.

Також, вважаємо за необхідне відмітити, що адаптація персоналу в організаціях медичної сфери має свої особливості, які детермінують побудову системи адаптації. Головною такою особливістю є стресові умови праці при достатньо високому ступеню відповідальності за здоров'я (а іноді і життя) пацієнта. Ще однією особливістю є особлива організація праці, яка передбачає високий рівень автономності праці (кожен лікар веде свого пацієнта), що теж впливає на процес адаптації, заважає вибудовуванню єдиної системи адаптації в усій організації.

Пропонуємо розглядати під адаптацією персоналу в медичному закладі як один із могутніх інструментів збереження кадрів, їх укріплення. Цей інструмент допоможе лікарю-стоматологу швидко адаптуватися до непростой професії, до умов праці та умов сучасного ринку праці.

1.2. Зміст і сутність ключових понять «адаптація персоналу», «управління адаптацією», «комунальна стоматологічна поліклініка»

Усяка наукова теорія має свою вихідну практичну основу, яка охоплює сукупність фактів тієї чи іншої сфери дійсності. В теорії факти виступають не самі по собі, а у вигляді сукупності основних понять і категорій, які відображають важливі риси і властивості дійсності. В поняттях акумулюються знання щодо об'єкту і предмету дослідження. Тому поняття виступають у якості основних елементів науково-пізнавального процесу і виражають змістовну сутність усякої теорії [33, с. 43].

Отже, починаючи реалізовувати наукове дослідження, перш за все слід засвоїти мову, на якій «розмовляють» науковці між собою. Така мова – мова науки, достатньо специфічна. Вона містить багато понять і термінів, які часто використовуються лише у науковому середовищі. Від ступеню володіння апаратом науки залежить, наскільки точно, грамотно і точно молодий дослідник (магістрант) може виразити свою думку, пояснити той чи інший факт свого дослідження.

Виходячи із сказаного, даний підрозділ ми присвячуємо аналізу змісту і сутності ключових понять: «адаптація персоналу», «управління адаптацією», «комунальна стоматологічна поліклініка».

Розпочнемо з терміну «адаптація». Даний термін має декілька трактувань. Перше виходить з еволюційної теорії, за якою «адаптація (з латини *adapto* – пристосовую) – процес пристосування організму до мінливих умов оточуючого середовища. Адаптація передбачає здатність виду, котра виникає в процесі еволюції, пристосовуватися до умов середовища існування» [6, с. 38].

Розрізняють декілька різновидів адаптації: адаптація біологічна, фізіологічна, соціально-психологічна (деякі дослідники розглядають їх окремо як психологічну і соціальну адаптацію), професійна, адаптація у чужорідному мовному середовищі (лінгвістична), адаптація персоналу. В даній кваліфікаційній роботі нас цікавить зміст і сутність саме адаптації персоналу.

В сучасному менеджменті під адаптацією розуміється пристосування індивіда до нових професійних і організаційних умов праці у зв'язку з отриманням першого робочого місця, зі зміною роботодавця (організації), або переходом на нову посаду.

Адаптація персоналу – це структурований процес інтеграції нового співробітника до нового трудового середовища. Така інтеграція може включати

заходи з приводу введення на нову посаду, пояснення корпоративних правил й етики, психологічну інтеграцію у трудовий колектив тощо [18, с. 53].

Частіше за все адаптацію, як процедуру входження у компанію, застосовують до новоприбулих співробітників. Але деякі дослідники вважають, що адаптація персоналу стосується не лише новоприбулих, але й тих співробітників, які, наприклад, переходять з одного відділу до іншого [52]. Тому, щоб осягнути сутність поняття «адаптація персоналу», слід розглядати усі її види: внутрішня, зовнішня, первинна вторинна, професійна (до кваліфікаційних вимог), психо-фізіологічна (пристосування організму до навантаження, темпу роботи, інше), соціально-психологічна (до соціального середовища трудового колективу), організаційна (до організаційної культури і правил внутрішнього розпорядку) та інші.

Кожен з видів адаптації персоналу виконує свої функції: від підвищення продуктивності і ефективності праці новоприбулого співробітника, до його професійного і кар'єрного зростання та формування відчуття соціально-психологічного комфорту в колективі.

Основна задача будь-якого виду адаптації персоналу – це потреба максимально швидко отримати повну віддачу від працівника і заручитися його лояльністю до організації і нового місця роботи. Кінцева мета усіх процедур адаптації персоналу полягає у тому, щоб працівник почав самостійно, активно, компетентно і творчо виконувати свої функціональні задачі і давати очікуваний результат від праці.

Технологічні цикли адаптації персоналу передбачають ознайомлення новачка з нормами і правилами роботи в компанії, колом його обов'язків і системою субординації, знайомство із структурою організації і з новим колективом, а також інформування співробітника про систему стимулів і матеріальних винагород.

Аналізуючи сутність поняття «адаптація персоналу», ми вважаємо, слід звернути увагу на таку його сторону як позавиробнича адаптація, яка передбачає налагодження неформальних відношень в середині трудового колективу. Це досягається системою заходів, в ході проведення яких працівники мають змогу побачити один в одному не лише адміністративну одиницю і виконавця певних функцій, але й звичних людей, з якими можна неформально спілкуватися, дружити і таке інше.

Проблема адаптації персоналу виступає на передній план в умовах суттєвих, кардинальних змін трудової діяльності сучасного працівника, які зумовлені трансформаціями суспільного життя, ринку праці, суспільних цінностей тощо.

Наступне важливе поняття в даній кваліфікаційній роботі «управління адаптацією персоналом». Як стверджує Н. Полова «Управління адаптацією персоналом – це важливий адміністративний процес для будь-якої організації, який дозволяє вирішити низку проблем, що виникають у нового співробітника при входженні в організацію.

Адже працевлаштування часто є сильним стресом для нового співробітника, і система адаптації може допомогти йому опанувати себе в нових умовах [36, с. 48].

Управління адаптацією персоналом покладається на професійні HR-відділи організації та їх менеджерів. Науковці попереджають, що неможливо дозволити цьому процесу (адаптації персоналу) відбуватися самому по собі, оскільки це вкрай неефективний підхід.

Так, під час адаптації новий співробітник оцінює компанію (точно так само і компанія оцінює нового співробітника), і якщо цей процес не контролювати, виникає небезпека, що співробітник відмовиться від робочого місця або витратить багато часу і зусиль, щоб увійти у колектив.

Ефективне управління системою адаптації персоналу передбачає залучення до роботи з новими працівниками кваліфікованих спеціалістів – HR-менеджерів, а також використання сучасних методів управління адаптацією, індивідуальний підхід до кожного новачка, розробка професійної програми адаптації нових співробітників.

Налагоджена система адаптаційних заходів скорочує витрати компанії, оскільки дає новачку можливість якомога швидше розпочати працювати на повну силу своїх професійних спроможностей, укріплює колектив і в кінцевому рахунку економить час як виконавців, так і керівництва.

На завершення визначимо сутність поняття «комунальна стоматологічна поліклініка». Це складне поняття, яке складається з різних складових, як то стоматологічна поліклініка і комунальна.

Стоматологічна поліклініка – це лікувальний заклад, який надає послуги з діагностики, профілактики і лікування зубів та інших захворювань ротової порожнини (стоматити, пародонтити, пародонтози тощо). Тобто, стоматологічні послуги не обмежуються виключно зубами, але й включає лікування м'яких тканин, ясен, нервових і судинних органів щелепно-лицевого відділу [8, с. 276].

Комунальне підприємство – це підприємство, яке є отримувачем бюджетних коштів і отримує фінансову допомогу від засновника – територіальної громади. При цьому воно може надавати госпрозрахункові послуги і платити податки на прибуток.

Отже, комунальна стоматологічна поліклініка – медичний лікувальний заклад, який фінансується з місцевого бюджету. Крім того заклад має змогу надавати госпрозрахункові послуги і платити податки на прибуток.

В цьому підрозділі нами були розглянуті основні поняття, які описують об'єкт і предмет дослідження. Однозначність трактування понять дозволить нам уникнути певних методологічних складнощів і якісніше провести дослідження.

1.3. Принципи і методи дослідження управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки

Дослідження будь-яких об'єктів здійснюється за допомогою використання відповідних методів та принципів, вибір яких залежить від завдань дослідження та природи досліджуваного явища. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань нашого дослідження доцільно використовувати такі загальнонаукові підходи і методи.

Для забезпечення повноцінного вивчення заданої проблематики ми вважаємо необхідно перш за все дати визначення поняттю «методологія», щоб попередити плутанину у ньому.

Методологія – тип мислення, спрямований на вивчення, обґрунтування і розробку методів. Це система принципів і методів, які дозволяють досліднику ефективним і логічним способом пізнавати свій предмет. Система методу, яка вивчає раціональні властивості у вирішенні наукових проблем, сукупність фундаментальних ідей [23, с. 48].

Поняття методології тісно пов'язано з поняттям наукового методу. Метод наукового дослідження – сукупність кроків і процедур, які здійснюються для виконання певних завдань чи мети. Включає у себе дослідження інформації про об'єкт, його феномени, систематизацію та коригування надбаного знання. У свою чергу принцип – основне, висхідне положення.

Оскільки метою нашого дослідження є вивчення специфіки управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки, то вивчення має відбуватися на основі принципу об'єктивності, який спрямований на те, щоб забезпечити правильне розуміння характеру відносин між суб'єктом та об'єктом дослідження у процесі пізнавальної діяльності. Керуючись принципом об'єктивності, необхідно відійти від традиційних, усталених але застарілих поглядів на управління системою адаптації персоналу. Також принцип

об'єктивності передбачає відмову від особистих упереджень і керування наявними фактами та даними.

При дослідженні управління адаптацією персоналу необхідно спиратися на попередні розробки вчених, адже попередній аналіз низки наукових доробків надасть необхідні знання та інформацію, якими ми й будемо керуватися при дослідженні даної проблеми.

У нашій кваліфікаційній роботі необхідно буде спиратися на системний підхід, оскільки наш об'єкт представляє собою складну, багатовидову і багаторівневу систему. Сутність системного підходу полягає в комплексному вивченні великих і складних об'єктів, дослідженні їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин. Системний підхід наголошує, що кожен досліджуваний об'єкт складається з сукупності елементів, які взаємодіють між собою. Так, наприклад, розглядаючи поняття «адаптація персоналу», ми побачили її системний характер, що підтверджує необхідність застосування даного підходу. Крім того важливо дослідити взаємодію основних складових управлінської системи адаптації персоналу: з позиції новоприбулого працівника, з позиції керівної ланки, HR-відділу і з позиції трудового колективу.

Системно-генетичний підхід допомагає розкрити умови виникнення, розвитку і трансформації будь-якої системи, яка постійно знаходиться у русі під впливом зовнішніх змін (зміни системи цінностей стосовно самої праці, зміна ринку праці, зміна медично-лікувальної системи). Кожна система не лише функціонує, а й рухається, розвивається; вона має початок, переживає час свого зародження й становлення, розвитку та занепаду. Це означає, що час є неодмінним атрибутом системи, що будь-яка система історична. Тому цей підхід дозволяє виявити, охарактеризувати та зіставити різні рівні розвитку та формування особливостей управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки, засобів, рівнів і механізмів адаптації.

Ще одним важливим принципом для даного дослідження є культурно-історичний підход. Він характеризується тим, що всі явища та процеси необхідно розглядати у реаліях того часу і умов, у яких вони відбувались. Перенесення результатів досліджень чи особливостей управління адаптацією персоналу у інших країнах на українські реалії може призвести до непорозуміння і невідповідності дійсності.

До базових методологічних принципів соціального пізнання відноситься також принцип розвитку, який розглядає будь-яке явище соціального життя, той чи інший процес з позицій змін в просторі та часі. Тобто це означає, що всі явища необхідно розглядати у динаміці, тобто у процесі їх розвитку і становлення. Взагалі поняття розвитку співвідноситься з поняття руху та зміни. Так зміною називають перехід об'єкта з одного стану в інший, а рух визначає зміну взагалі.

Також нами буде застосований принцип цілісності, сутність якого полягає у тому, що вивчення будь-якого об'єкту або його частини, в нашому випадку це управління адаптацією персоналу, має включати у себе різноманітні явища, події, ознаки, факти. Довільне замовчування фактів призведе до недостовірності отриманих результатів роботи.

При написанні даної роботи нами буде застосовано принцип багатофакторності, який передбачає вивчення не окремих факторів, що мають вплив на об'єкт дослідження, а увесь їх комплекс.

Все це підході і принципи дають змогу об'єктивно оцінити наявні проблеми та перспективи управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної клініки. Реалізація означених принципів вимагає використання низки методів загальнонаукового і міждисциплінарного характеру.

Перейдемо до характеристики потенціалу використання загальнонаукових методів пізнання в розкритті специфіку управління адаптацією персоналу

комунальної стоматологічної поліклініки.

Для уточнення та інтерпретації змісту основних понять ми використали метод понятійно-категоріального аналізу. Для написання висновків до кожного підрозділу та роботи загалом був використаний метод синтезу, який у протиставлення аналізу, об'єднує отримані результати, і метод узагальнення.

У якості методів наукового пізнання нами були застосовані індукція та дедукція. Перший з методів проявляється у певному образі мислення, переходу від конкретного до загального, де знання окремих фактів та їх накопичення поступово призводить до розуміння ситуації загалом. Особливість індуктивного методу полягає в тому, що знання, отримані цим шляхом, мають ймовірнісний характер. Навідміну від індукції, другий метод представляє собою тип мислення, де від загального ми поступово приходимо до часткового. Тобто, можна сказати, що ми одержуємо часткові висновки, базуючись на загальних положеннях.

Ці два методи – індукції і дедукції – допомогли перенести загальні знання про адаптацію, як загальний процес, перенести на розуміння адаптації персоналу в організації. Знання про загальні механізми управління адаптацією персоналу організації допомогли з'ясувати специфіку управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.

Історичний метод наукового пізнання використаний у підрозділі 1.1. «Історія наукових досліджень управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки» Він є фундаментальним для наукового пізнання в управлінській науці і дає змогу проаналізувати виникнення та розвиток процесів, явищ або подій у відповідній хронологічній послідовності.

Метод класифікації – це спосіб розподілу множини елементів досліджуваного об'єкту на декілька класів за схожістю або відмінностями. Даний метод дозволив виявити види, рівні, етапи адаптації персоналу, критерії ефективності управління адаптацією персоналу в організації.

Для виділення істотних властивостей адаптації персоналу в організації і відокремлення їх від другорядних процесів, застосований метод абстрагування. Це дало змогу більш глибоко дослідити особливості управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки.

Підводячи загальний підсумок першого розділу, зазначимо: аналіз наукових джерел дозволив дослідити стан розробленості проблеми управління адаптацією персоналом комунальної стоматологічної поліклініки, виявити, які питання вже достатньо глибоко вивчені, а де залишаються «білі плями» і на що треба звернути особливу увагу у даній роботі.

Аналіз наукових джерел так само дозволив виявити сутність ключових понять «адаптація персоналу», «управління адаптацією персоналу», «комунальна стоматологічна поліклініка».

Обґрунтовані підходи, принципи і методи наукового дослідження, які дозволять якомога повніше розкрити об'єкт і предмет роботи.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОЇ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПОЛІКЛІНІКИ

2.1. Особливості адаптації персоналу в медичному закладі

Характеризуючи кадровий потенціал закладів охорони здоров'я, можна виділити такі його характеристики:

– кількісні (чисельність, склад, структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плинність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці);

– якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовнотворчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали).

Головним є те, що він поєднує ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого медичного працівника, так і сукупності працівників, забезпечуючи на практиці активізацію людського чинника в трудовій діяльності за певних умов [2, с. 20].

Управління кадровим потенціалом здійснюється у двох напрямках, які тісно взаємопов'язані між собою [3]:

- 1) формування кадрового потенціалу;
- 2) активного використання кадрового потенціалу.

У межах теми дослідження акцентуємо увагу на складнику процесу формування, а саме – адаптації персоналу, яка покликана забезпечити трансформацію поведінки людини відповідно до нових вимог [4, с. 233]; пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації [5, с. 193].

Види адаптації різняться відповідно до ознаки, яка використовується:

- 1) за наявністю досвіду роботи: первинна, вторинна;
- 2) за змістом інформації: професійна (доопрацювання трудових здібностей), організаційна (роль і статус робочого місця у загальній структурі), соціально-психологічна (пристосування до нового соціуму, норм поведінки), культурно-побутова, психофізіологічна (пристосування до фізіологічних умов праці, психологічних навантажень);
- 3) за напрямками: виробнича та невиробнича;
- 4) за характером поведінки людини (адаптації): активна, пасивна;
- 5) за результатами адаптації: прогресивні зміни; регресивні (небажані) зміни). Зазначимо, що вторинну адаптацію медичних працівників, які вже мають досвід діяльності, здійснювати набагато складніше, ніж первинну, оскільки виникає явище «опір змінам» у явних та прихованих формах.

Адже людина, залишаючись на своєму робочому місці, має пристосовуватися до нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшого ув'язування оплати праці з кінцевими результатами змушує активізувати використання усіх її можливостей.

Професійна адаптація фактично включає в себе трудову та інші види соціальних адаптацій, які зачіпають форми соціальної взаємодії [6].

Саме трудова адаптація лежить в основі вирішення проблем щодо формування у медичного персоналу потрібного рівня продуктивності і якості праці, тобто виведення їх на необхідні стандарти роботи [7, с. 70].

Найкраще, коли відбувається цільове управління персоналом організацій (активний вплив на чинники, що визначають процес), рух від пасивного пристосування (засвоєння вимог середовища) до побудови системи продуктивної взаємодії особистості й умов середовища, відсутності конфліктів, до самореалізації особистості в соціальному середовищі [8].

Це означає, що керівники кадрових служб медичних організацій державного сектору мають використовувати набагато різноманітніші принципи та методи адаптації із використанням арсеналу організаційних, технічних, соціально-психологічних та ін. заходів, які давно вже практикують або впроваджують у медичних закладах приватної форми власності [9, с. 18].

Для побудови моделі удосконалення процесу адаптації необхідно виділити загальні та специфічні особливості системи менеджменту персоналу. До загальних віднести ті, що характеризують безпосередньо управління персоналом як процес та розкривають адаптацію як одну із функцій управління у напрямі «формування персоналу» [10]. А до специфічних – ті, що відрізняють його від управління адаптацією медичного персоналу на підприємствах інших сфер діяльності (рис. 2.1).



Рис. 2.1 «Адаптація персоналу» в системі управління персоналом медичної організації: місце та функції [19]

Ці особливості формуються на основі дії:

- суб’єктивних чинників впливу (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, мотивація, цінності, досвід попередньої роботи, професійні навички) співробітника, який адаптується до нових умов;
- об’єктивних чинників впливу (робоче середовище конкретної медичної організації, яка здійснює «виробництво» медичних послуг, насамперед – організаційна і корпоративна культура, система заохочень, система адаптації персоналу);
- характеру впливу суб’єктивних і об’єктивних чинників на показники та результати адаптації (прямий або непрямий).

Так, підвищена увага до суб’єктивних чинників впливу зумовлена залежністю неоднорідності та якості медичних послуг від людського фактору. З маркетингової позиції, медичний персонал – це частина готового продукту.

Суб’єктивні чинники прямо впливають на результати адаптації працівника, а правильне поєднання суб’єктивних та об’єктивних чинників впливу дає змогу дотримуватися розроблених стандартів обслуговування споживачів послуг. Для орієнтації процесу керованої адаптації персоналу конкретної медичної організації необхідно розробити Положення про адаптацію працівників. Згідно з документом, залучення колективу до реалізації програми адаптації на кожному з чотирьох етапів означає прийняття відповідальності за виконання спільно ухваленого рішення стосовно супроводу трудової діяльності працівників.

2.2. Система управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки

Комунальне некомерційне підприємство «Стоматологічна поліклініка № 3» Запорізької міської ради заснована 1 квітня 1959 року.

Форма власності – державна комунальна. Заклад обслуговує населення Дніпровського та Хортицького районів міста Запоріжжя.

На базі поліклініки розташована кафедра терапевтичної і хірургічної стоматології ДЗ «ЗМАПО МОЗ України», де щорічно проходять інтернатуру лікарі-інтерни і підвищують свій професійний рівень лікарі-стоматологи.

На базі філії за адресою вул. Запорізького козацтва, 25 розташована кафедра стоматології Запорізького державного медичного університету.

В структурі закладу – п'ять відділень: стоматологічне відділення №1,2, ортопедичне відділення №1,2 та стоматологічне дитяче відділення.

У своїй роботі заклад керується:

- чинним законодавством України;
- Конституцією України;
- Бюджетним кодексом України;
- Цивільним кодексом України;
- Кодексом законів про працю України;
- Законом України «Про оплату праці»;
- Законом України «Про місцеве самоврядування»;
- Законом України «Основи законодавства про охорону здоров'я» (зі змінами та доповненнями);
- Статутом поліклініки, Положенням КНП «Стоматологічна поліклінічна №3» ЗМР.

Заклад оснащено сучасними стоматологічними установками, спліт системами, камерами для зберігання стерильного інструментарію "Панмед", безтіньовими світильниками.

Заклад забезпечує надання стоматологічної допомоги, спрямованої на профілактику стоматологічних захворювань, своєчасне виявлення, лікування й зубопротезування:

терапевтична – діагностика, лікування карієсу, ускладненого карієсу сучасними інструментами, пристосуваннями і матеріалами, призначеними для ендодонтичного лікування і пломбування кореневих каналів, арміровка каналів анкерними штифтами, герметизація фісур герметиками, зняття зубного каменю ультразвуковою апаратурою, проведення професійної гігієни, естетична реставрація;

хірургічна – видалення зубів та коренів, операції резекції верхівки кореня, операції гемісекції, видалення кіст;

ортопедична – відновлення цілісності втраченого зубного ряду або його частини, а також відновлення окремого зуба чи групи зубів з застосуванням сучасних високоякісних матеріалів, устаткування, новітніх методик.

Згідно чинного законодавства України надається допомога пільговим категоріям громадян з зубопротезування.

Таблиця 2.1

Стан кадрового забезпечення

	Забезпеченість	За штатом	Зайнято	Фізичних осіб
Лікарі-стоматологи	70,2%	66,25	46,5	49
Зубні лікарі				
Середній персонал	95,1%	55,75	44,75	53
Молодший персонал	83,3%	24,0	20,0	20

Всього по поліклініці працює жінок – 114 осіб, чоловіків – 32 особи.

У поліклініці проходять практику студенти стоматологічного факультету Дніпровської державної медичної академії, Української медичної стоматологічної академії, Запорізького державного університету, студенти Запорізького медичного коледжу – зубні техніки.

Професійний рівень медичних працівників підвищується на курсах удосконалення, семінарах, конференціях. Кожен медичний працівник має індивідуальну програму підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.2

Стан кадрового забезпечення по категоріях атестованих

Найменування	Усього	Вища	Перша	Друга	Лікар-спеціаліст	% атестованих
Лікарі	49	28	5	8	4	83,7%
Медсестри	30	19	6		5	83,3%
Зубні техніки	19	11	3	2	2	84,2%
Рентгенлаборанти	4	1	1	2		100%
Усього	102	59	15	12	11	84,3%

Згідно статистичних даних у 2021 році проведено: 4 заняття з розділу карантинних інфекцій та грипу, 2 лікарські конференції, 2 сестринські конференції, проведено 3 заняття по опрацюванню чинних нормативно-правових документів.

Особливістю адаптації персоналу поліклініки є наявність механізму інституту наставників з числа досвідчених спеціалістів.

Розглянемо основні напрямки роботи з персоналом Комунального некомерційного підприємства «Стоматологічна поліклініка № 3» (адаптація, атестація, навчання, мотивація).

Адаптація персоналу – пристосування співробітника до нового середовища, взаємодій в умовах трудової діяльності.

Показником адаптації співробітника є:

- рівень конфліктності, можна відстежити за допомогою збору інформації про співробітника, особистого спостереження;
- коефіцієнт плинності, розрахунок за статистичними даними (при збільшенні показника необхідно вживати заходів щодо усунення чинників незадоволеності персоналу);
- соціально – психологічні та психофізичні об'єктивні аспекти показників адаптації, анкетування та тестування (оцінка задоволеності співробітника і організації).

Атестація, навчання персоналу два невід'ємні одне від одного процесу управління персоналом установи охорони здоров'я.

Спочатку для управління персоналом необхідний грамотний, керівний склад, підготовка кадрового резерву керівників різних рівнів.

Специфіка медичної професії накладає певні зобов'язання, які мають відповідні стандарти, запас знань, який дозволить керівникові відповідати своєму статусу, допоможе поставити правильний напрямок відповідно обраної стратегії.

Кваліфікація – здатність співробітника до виконання обов'язків у сфері діяльності. Кваліфікація набувається шляхом навчання (курси удосконалення і спеціалізація) медичного персоналу, має свою специфіку, раз в 5 років необхідно підтвердження рівня знань і техніки володіння практичними навичками.

Для цього в процес управління персоналом присутній етап планового навчання співробітників – система атестації персоналу, аналіз відповідності персоналу займаної посади.

Мотивація являє собою процес створення системи умов або мотивів, які мають вплив на поведінку людини, що направляють його в потрібну для організації сторону, що регулюють його інтенсивність, межі, що спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей. Існують два види мотивації:

- матеріальна форма (заробітна плата, стимулюючі надбавки, премія, навчання, фінансування за рахунок установи, компенсації).

- нематеріальна форма., яка включає чинники, які стосуються соціального захисту працівників профспілковими організаціями, захист професійних інтересів, повний соціальний пакет.

Слід зазначити, що найбільш складним моментом у процесі забезпечення адаптації персоналу є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи. Сучасні методи самостійного надбання знань для персоналу стоматологічної поліклініки

представлено

на

рис.

2.2.



Рис. 2.2. Сучасні методи розвитку персоналу стоматологічної поліклініки

Не можемо не згадати медичну реформу, запропоновану Міністром з питань охорони здоров'я України (2016-2019 рр.) У. Супрун, головна суть якої полягає у перебудові системи фінансування медичних закладів. Головна ідея реформи полягала в тому, що кошти отримуватимуть ті медичні заклади, де буде більше пацієнтів, а не там де більше ефективного лікування і краще відношення до них. Виходячи з цього, втрачається сенс мотивації покращувати умови та результати функціонування найбільш якісним медичним закладам, в т.ч. і підвищувати кваліфікацію медичного персоналу взагалі. Водночас праця медичних працівників є однією з найскладніших і відповідальних, що потребує довготривалої та високоякісної підготовки. Слід відзначити, що термін здобуття

вищої медичної освіти та оплата навчання є одними з найвищих в Україні. Для отримання диплому про вищу освіту необхідно пройти повний курс навчання, який становить 5 – 6 років, і закінчити інтернатуру, 1 – 3 роки залежно від спеціальності. При цьому навчання на контрактній основі разом із інтернатурою може коштувати студенту 80 – 100 тис. грн і більше. Через низький рівень оплати праці навіть є проблема втрачання кожного п'ятого випускника, що навчався за державні кошти у вищих навчальних закладах, підпорядкованих Міністерству охорони здоров'я України. Наведені факти свідчать про необхідність вирішення даної проблеми на державному рівні шляхом підвищення рівня фінансування системи охорони здоров'я та вдосконалення системи оплати праці в медичних закладах, а на мікрорівні потрібні розробка та запровадження у медичних закладах дієвої системи мотивації та стимулювання, надання повного соціального пакету. Тож, важливе значення має оптимізація співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів.

Таким чином, персонал стоматологічної поліклініки є ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність його функціонування, тому адаптація та розвиток персоналу є невід'ємною складовою загальної стратегії закладу. У цілому, система управління розвитком персоналу являє собою сукупність методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також проведення навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами.

2.3. Управлінські механізми адаптації персоналу комунальної стоматологічної поліклініки

Кардинальні перетворення у всіх сферах суспільного виробництва України призвели до якісно нового розуміння процесу становлення особистості фахівця,

посилення практико-орієнтованої професійної освіти, переорієнтування оцінки результатів освіти з моделі «освіченість» на модель "компетентність".

По-перше, в освіті відсутні передумови для переходу молоді до сфери зайнятості з необхідним рівнем кваліфікації та досвіду роботи, що стримує можливості реалізації її потенціалу на початковому етапі трудової діяльності.

Так як освіта в багатьох випадках розглядається як певний ступінь для отримання високих доходів та певного соціального статусу, має місце ситуація надосвіти, орієнтованості більшості юнаків та дівчат на навчання в установах вищої професійної освіти.

По-друге, пропозиція на ринку освіти представлена в основному такими освітніми продуктами, які потрібні суспільству в короткостроковому періоді, без співвідношення з прогностичними потребами ринку праці та без узгодження з довгостроковими перспективами в рамках стратегій розвитку регіонів та держави.

По-третє, на тлі динамічних змін умов професійної діяльності та вимог виробництва до легко модифікованих знань, умінь та навичок, що сприяють успішній адаптації працівника до світових змін у тій чи іншій галузі діяльності, у системі вищої освіти спостерігаються тенденції випуску молодих фахівців, які не відповідають поточним та перспективним потребам ринку праці, відсутність їхньої гнучкості при змінах професійно-кваліфікаційної структури ринку.

Вирішення зазначених протиріч має виходити з розуміння того, що виробництво та роботодавці (найчастіше керівники тих чи інших підприємств, організацій, установ) - це не просто категорія учасників ринку праці, яка виступає експертами рівня та змісту підготовки випускника, а й замовники, та споживачі освітніх послуг ЗВО. На кожному етапі підготовки майбутнього професіонала роботодавцями здійснюються певні функції.

Медичні кадри - найбільша частина ресурсів охорони здоров'я, що забезпечує, поряд з організаційними формами та станом матеріально-технічної бази, результативність та ефективність роботи всіх його підрозділів. Однак правильно підібрати фахівця, що відповідає вакантній посаді рівнем своїх професійних знань, умінь, навичок, загальнокультурних компетенцій та особистісних якостей, - завдання складне і часом важко вирішуване.

Як показують результати емпіричних досліджень, головна претензія роботодавців до медичних закладів сьогодні – надмірна теоретизованість; підготовки, відірваність отриманих знань від практики, невміння поводитися з сучасним обладнанням, психологічна невідповідність до реалій виробництва.

Близько третини (30,2%) керівників вважають, що якість вищої медичної освіти не відповідає вимогам, які висуваються до медичних працівників на місцях, провокуючи звільнення з професії 30-40% випускників.

Серед причин низького рівня підготовки керівники бачать обмежені можливості проходження студентами клінічної практики (34,6%), застарілі стандарти підготовки фахівців (20,1%), нестача та недостатній професіоналізм викладачів (9,4%).

Виходячи з уявлення про адаптацію як процес, за допомогою якого індивід, з одного боку, задовольняє свої потреби та очікування, що пред'являються до професії та умов її здійснення, і, з іншого, відповідає вимогам, які щодо нього пред'являють структура та зміст діяльності, соціальні групи, в яких протікає ця професійна діяльність, має приділяти достатню увагу дослідженню очікувань персоналу від взаємодії та спільної діяльності з безпосереднім керівником.

Отримані дані свідчать про те що, професійна адаптація має неоднозначний характер. Нівелюванню подібних ситуацій, на нашу думку, може сприяти, по-перше, ознайомлення безпосередніх керівників інтернатури та ординатури від медичних закладів з очікуваннями молодих фахівців щодо їхньої

професійної діяльності та професійно-особистісних якостей. Провідним форматом такого ознайомлення мають бути безпосередні зустрічі випускників із керівниками, діалогічна форма яких дозволить уточнити та конкретизувати професійні та особистісні очікування обох сторін.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОЇ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ПОЛІКЛІНІКИ

3.1. Проблеми управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки

Ключовими ресурсами будь-якої організації є людські ресурси (працівники, кадри), адже саме вони здатні активізувати всі інші види ресурсів, тому можна сказати, що мистецтво управління персоналом та адаптацією персоналу базується на вмінні правильно організувати будь-яку діяльність шляхом оптимального використання людських чинників. Головна роль в організації діяльності закладів охорони здоров'я належить медичному працівнику, отже, управління розвитком кадрів є основним завданням менеджерів з управління персоналом у цій галузі. Традиційний підхід до управління персоналом у цій галузі не дає бажаного результату, а інколи приводить до застою або дезорганізації в структурі управління. З огляду на те, що нині фінансування з боку держави для розвитку галузі охорони здоров'я є недостатнім, ефективною є мобілізація прихованих можливостей у системі для результативного використання кадрових ресурсів, якщо порівняти міжнародний досвід, а саме досвід ВООЗ (Всесвітньої організації охорони здоров'я), що доводить найбільшу ефективність реорганізації системи управління серед будь-яких інших організаційних змін для досягнення високої ефективності системи охорони здоров'я.

Ключовою проблемою в сучасному стані соціально-економічного розвитку є проблема управління адаптацією персоналу та управління персоналом,

оскільки саме злагоджена система керування людськими ресурсами в будь-якій організації є основним аспектом їх конкурентоспроможності.

Майбутнє національної системи охорони здоров'я та її постійний розвиток безпосередньо залежать від її фахівців, які використовують свої здібності та навички, намагаються досягнути самовдосконалення та є вмотивованими до успішної професійної діяльності, оскільки це є ключовим завданням політики управління персоналом у закладах охорони здоров'я сьогодні [6].

Якщо звернути увагу на дані від 21 жовтня 2015 року про Резолюцію 70/1 Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року», що включає 17 цілей у галузі сталого розвитку [2], то можна побачити, що однією з цих цілей є Ціль 3 «Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці».

Серед завдань досягнення цієї Цілі завдання 3 передбачає таке: «істотно збільшити фінансування охорони здоров'я та набір, розвиток, професійну підготовку та утримання медичних кадрів в країнах, що розвиваються, особливо в найменш розвинених країнах і малих острівних державах, що розвиваються», а завдання 3d – «нарощувати потенціал всіх країн, особливо країн, що розвиваються, в напрямі раннього попередження, зниження ризиків і регулювання національних і глобальних ризиків для здоров'я» [4].

Проблема управління людськими ресурсами (кадри, персонал) та кадровий дефіцит персоналу в галузі охорони здоров'я ВООЗ визнає як «глобальний ризик»; нині в цілому світі не вистачає в середньому 7,2 млн. фахівців медичної сфери. Водночас посилюються проблеми фахової та територіальної диспропорції, тому задля вирішення цих проблем створено Глобальну стратегію для розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові ресурси на 2016–2030 роки (WHO Global Strategy on Human Resources for Health 2016– 2030).

Щодо України, то жоден нормативно-правовий документ, який стосується політики управління кадрами в закладах охорони здоров'я України, не містить цілісної стратегічної програми, яка передбачає вирішення проблем кадрового забезпечення цієї галузі, не містить концептуальних задач, механізмів та інструментів реалізації політики управління персоналом у медичній сфері, хоча частково в них відображено можливості підвищення якості навчання та професійної підготовки фахівців медичної сфери шляхом удосконалення національних освітніх стандартів підготовки кадрів медичного персоналу, передбачення кадрового забезпечення згідно з потребами сфери охорони здоров'я, з урахуванням перетворень у цій галузі та в демографічній ситуації країни [1].

Сьогодні в державній системі охорони здоров'я професійні стандарти фахівців не відповідають сучасним світовим вимогам та не дають змоги сформувавши єдині методи встановлення нормативів у різних розділах соціальної, психологічної та медичної сфер, щоб вони сприяли раціональному використанню кадрових ресурсів в організації охорони здоров'я.

Нормативно-правові акти, які стосуються номенклатури спеціальностей та посад медичної сфери, потребують удосконалення, як і кваліфікаційні вимоги до посад і характеристики спеціальностей, обліково-звітні дані про кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я.

Водночас перегляду встановлених стандартів та їх оновлення потребують моніторингова система оцінок якості роботи медичного працівника; методи мотивації та стимулювання, їх ефективність; механізми прогнозування та планування кількості працівників.

З 6 листопада 2017 року в Україні увійшов в дію Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення

законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 6 квітня 2017 року № 2002, що запровадив автономізацію закладів охорони здоров'я [3].

У зв'язку з цим Законом має відбутись автоматизація медичних закладів, що передбачає такі зміни у фінансово-господарській, організаційній та управлінській діяльності.

1) Зміна форм власності.

2) Збільшення владних повноважень керівників закладів охорони здоров'я, а саме щодо автономності в розпорядженні активами, фінансовим та кадровим фондом організації, встановлення управлінської та організаційної політики.

3) Свобода дій у визначенні форм і методів оплати праці робітників закладів охорони здоров'я.

4) Запровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту.

5) Отримання закладами медичного обслуговування, що є підприємствами, права об'єднуватися з іншими медичними закладами, які також діють як підприємства, задля перерозподілу функцій між ними та спільного оптимізованого використання наявних ресурсів.

6) Надання закладам охорони здоров'я можливості наймати лікарів – фізичних осіб, що отримали відповідну ліцензію з дозволом здійснення господарської діяльності з медичної практики [2].

Отже, завдяки таким перетворенням, як набуття автономності закладами охорони здоров'я в адміністративній діяльності, розширений спектр можливих фінансових джерел, виникає необхідність максимального та оптимального використання кадрових ресурсів медичних установ, що є можливим за наявності управлінців необхідної компетентності, які здатні перетворити персонал на конкурентну перевагу, що приводить до досягнення поставлених цілей.

Головна мета ВООЗ у процесі реалізації кадрової політики полягає у підготовці необхідного кваліфікованого персоналу та забезпеченні ним закладів

охорони здоров'я, який, відповідно, виконуватиме поставлені завдання. Медичні працівники є стратегічним капіталом, оскільки основним об'єктом капіталовкладень у світі в медичній сфері є кадрове забезпечення, тому проблема управління персоналом цієї галузі є особливо актуальною, оскільки в умовах наявності необхідного кадрового забезпечення політика стратегічного менеджменту здатна активізувати роботу медичних фахівців і максимізувати їх ефективність.

Політика управління кадрами – це головний напрям роботи з персоналом, що відображає систему принципів, методів, правил та норм у роботі з персоналом та передбачає формування головних довгострокових напрямів організації роботи кадрів установи.

Кадрова стратегія визначається нами як загальний план дій у сфері менеджменту персоналу, який формується на основі кадрової політики та стратегії розвитку організації загалом.

Отже, виходячи з вищенаведених визначень, ми бачимо, що основною метою кадрової політики та стратегії є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу закладів охорони здоров'я відповідно до потреб закладу, вимог законодавства та стану ринку праці медичних кадрів.

Таким чином, формування кадрової політики та стратегії, що відображаються у статуті та філософії закладу, колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку, основних положеннях щодо кадрової роботи закладу, передбачає новий якісний етап формування та розвитку кадрів закладу охорони здоров'я, що спрямований на забезпечення сталого розвитку цього закладу зокрема та підвищення якості медичної допомоги загалом.

Враховуючи всі особливості управління кадрами організацій охорони здоров'я, маємо підкреслити вплив керівників медичного персоналу та рівня

якості їх діяльності на результативність або неефективність стратегій управління й розвитку галузі охорони здоров'я

Питання оплати праці робітників організацій охорони здоров'я є однією з найактуальніших соціальноекономічних проблем, тому що професія лікаря має одну з найнижчих заробітних плат в Україні. Відповідно до даних Державної служби статистики України розмір середньомісячної заробітної плати медичного персоналу є найнижчим серед рівнів заробітних плат бюджетних працівників.

Отже, у зв'язку з цим виникає необхідність докорінної зміни форм, систем та принципів оплати праці медичного персоналу.

Оплата праці кадрів медичних установ має передбачити доплату працівникам як винагороду за досягнуті результати та за ефективність роботи понад установлених тарифів заробітної плати шляхом впровадження, наприклад, погодинної преміальної системи оплати заробітної плати. Це дасть змогу зацікавити працівників у їх досягненні кількісних та якісних показників та посиленні відповідальності щодо надання медичних послуг.

Повертаючись до сказаного вище, відзначаємо, що медичний персонал є основою системи охорони здоров'я та її головним ресурсом у виробленні медичних послуг. Таким чином, він створює високоякісну та висококваліфіковану медичну допомогу, тому саме від медичних працівників залежить рівень медичної та соціальної ефективності системи охорони здоров'я загалом, отже, результативність їх роботи залежить від системи управління, якісного мотиваційного механізму й системи оплати праці в медичній галузі.

Організації охорони здоров'я несуть збитки, як і будь-які інші організації у разі неефективного управління фондом оплати праці, а продуктивність праці робітників може зменшуватися за несправедливої чи непрозорої системи стимулювання та компенсацій.

Такий розклад створює необхідність зміни системи, форми оплати праці та вдосконалення механізмів, інструментів мотивації та стимулювання праці медичного персоналу, тому варто підкреслити, що головним завданням керівника з управління є формування якісного механізму здійснення мотивації та стимулювання персоналу, оскільки саме він впливає на працівників, активізацію їх діяльності задля підвищення продуктивності та ефективності. Мотивація – це процес усвідомленого зваженого вибору людиною певної поведінки, яка визначається впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів у сукупності.

У трудовій діяльності мотивація дає змогу працівникам задовільнити власні потреби шляхом ефективного виконання трудових обов'язків. Керівники закладів охорони здоров'я, вводячи мотиваційні механізми в дію, вибудовують стійку мотивацію виконання трудових обов'язків, враховуючи основні потреби підлеглих, спонукають їх до діяльності, яка приводить до досягнення поставлених цілей.

При цьому індивідуальні та загальні цілі в організації є підпорядкованими, тому механізм мотивації та трудовий механізм мають бути вибудовані індивідуально під кожного працівника, враховуючи дійсні мотиви поведінки співробітників.

Підкріплюючими елементами мотиваційного процесу є винагороди. Проте ці інструменти мають здійснюватися виключно разом із мотиваційним процесом для побудови ефективного механізму мотивування та стимулювання в організаціях. У розумінні стимулювання мотивації лежить зовнішнє спонукання до здійснення дій на основі інтересу.

Кожен керівник зазвичай має справу з мотивацією та стимулюванням підлеглих. Внутрішня винагорода, тобто власне мотивація, здійснюється самою роботою, адже вона приносить почуття значущості, самоповаги, досягнення

результату чи змістовності самої роботи. Таким чином, найпростішим методом забезпечення та досягнення внутрішньої винагороди є наявність необхідних умов для діяльності та наявність точної постановки завдання.

Основними демотивуючими факторами у професійній діяльності медичних працівників є низький рівень заробітної плати та несприятливі умови праці. Через матеріальні труднощі багато працівників змушені працювати за сумісництвом, іноді далекому від безпосередньої професійної діяльності, що негативно впливає на їх лікарську кваліфікацію. Низький рівень оплати праці також провокує неофіційні джерела доходу, за допомогою яких працівники намагаються задовольнити не лише потребу в справедливій матеріальній винагороді за працю, але й потребу у визнанні і пошані.

Проте, за даними соціологічних опитувань, більшість співробітників медичних центрів не хотіли б міняти своє місце роботи, незважаючи на часткове задоволення умовами праці. Це в свою чергу вказує на те, що більшості медичних працівників властива відданість своїй справі, сталість обраного місця роботи, високий рівень соціальної компетентності, що, безсумнівно, потрібно цінувати і заохочувати всіма доступними способами.

Серед нематеріальних стимулів персоналу найчастіше використовують: додаткові вихідні, професійну автономію, делегування прав та обов'язків, підтримка у кар'єрному рості, доступ до навчання та підтримка підвищення кваліфікації, зони відпочинку тощо.

Висока міра фізичного і психологічного навантаження медичного персоналу, нерозвиненість стратегій управління персоналом, а також ряд організаційних чинників сприяють швидкому розвитку синдрому професійного вигорання, яким за дослідженнями страждають від 40 до 95% медичних працівників. Вигорання значно деформує систему ціннісних орієнтацій особи, акцентуючи матеріальні цінності в збиток духовним, зміщує мотивацію праці від

внутрішньої в сторону зовнішньої. Тому вкрай важливо навчити медичний персонал читати невербальну складову у процесі спілкування з пацієнтами.

У межах медичної установи прикладом інструментів забезпечення внутрішньої винагороди є створення належних умов роботи завдяки наявності необхідного матеріально-технічного оснащення (наприклад, згідно з примірним табелем матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я, затвердженим Наказом МОЗ від 26 січня 2018 року № 148), комп'ютеризації, адекватного навчання медичного персоналу та його розвитку, ротації кадрів тощо.

Щодо зовнішньої винагороди, то вона не може виникати від самої роботи, а має надаватись організацією. З точки зору мотивації вона є стимулом до праці, спрямованим на розширену реалізацію фактичного трудового потенціалу. Виходячи з цього, можемо сказати, що стимули та мотивація реалізують стратегію та тактику управління персоналом.

Вирішення проблеми підвищення якості надання медичних послуг та їх ефективності є можливим через здійснення комплексного підходу, що враховує існування різних типів співробітників, таких як співробітники, орієнтовані на оплату праці чи інші матеріальні цінності; співробітники, орієнтовані на змістовну та суспільно значущу працю; співробітники зі збалансованою значущістю різних цінностей. Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, актуальною буде модель системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я, яка враховує сучасні методи управління, механізм стратегічного менеджменту, психологічні та економіко-соціальні методи впливу, спрямована на підвищення ефективності працівників, якості надання медичних послуг на державному рівні.

Отже, підсумовуючи висвітлені проблеми сфери охорони здоров'я, очевидно визнаємо потребу впровадження суттєвих змін у систему

формування фонду заробітної плати для медичних працівників, стимулювання та мотивацію персоналу, механізм використання можливостей і потенціалу працівників тощо.

Ми вважаємо, що застосування досвіду європейських країн з розвиненою системою охорони здоров'я, часткове переймання принципів вітчизняних компаній у різних галузях економіки у спектрі управління персоналом, застосування новітніх технологій управління є можливими з урахуванням реальних можливостей нашої країни.

3.2. Напрями щодо вдосконалення управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки

Система охорони здоров'я стикається з багатьма проблемами при реалізації стратегій закладу щодо досягнення важливих організаційних цілей. Реалізація планів щодо зниження витрат при одночасному підвищенні якості обслуговування пацієнтів може бути важкою навіть для найдосвідченіших людей. Використання організаційних стратегій є складним і важким, тому що їх успіх більшою мірою залежить від здатності ефективно управляти співробітниками.

При розгляді системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я треба враховувати ряд характеристик, притаманних системі управління даної галузі, які будуть безпосередньо впливати на здійснення тих чи інших функцій у сфері управління персоналом:

- 1) монополізм відомства;
- 2) бюрократизм в управлінні, в тому числі поділ праці;
- 3) сувора ієрархічна структура;

4) професійні забобони, наприклад, небажання фахівців-медиків визнавати роль інших працівників у сфері охорони здоров'я – економістів, юристів, менеджерів по персоналу в тому числі;

5) жорстка спеціалізація;

6) спрямованість організації, перш за все на споживачів;

7) суворе підпорядкування і точне виконання розпоряджень керівництва та ін.

Функція управління людськими ресурсами стає все більш важливою у багатьох організаціях, оскільки вона покликана служити в якості партнера в галузі стратегічного планування та прийняття рішень з метою сприяння розробленню та реалізації стратегії. Ця нова роль має вирішальне значення, тому що якісне й продуктивне управління персоналом має значний вплив на успіх або провал. Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я включає в себе (рис. 3).



Рис. 3. Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я

Управління охороною здоров'я пов'язане з прийняттям рішень на основі науково обґрунтованих можливостей аналізу організації в ефективному використанні ресурсів у часі й просторі, щоб забезпечити достатню кількість і

якість послуг у сфері охорони здоров'я для задоволення медико-санітарних потреб громадян і суспільства.

Функції менеджера щодо управління людськими ресурсами: кадрове планування; аналіз і проектування посад; підбір, відбір і призначення; оцінювання ефективності; навчання і розвиток; мотивація; безпека й охорона праці; трудові відносини; звільнення. Менеджери сфери охорони здоров'я для здійснення функції управління персоналом закладів охорони здоров'я повинні володіти провідними компетенціями, а саме: достатніми знаннями, лідерськими здібностями, діловою хваткою, навичками міжособистісного спілкування, необхідними для просування змін.

Досконале знання роботи і досвід є основою успіху. Менеджери повинні йти в ногу з новими і мінливими законодавчими актами, що стосуються зайнятості, особливо таких, які стосуються регулювання понаднормової праці, праці інвалідів. Вони повинні мати можливість аналізувати та інтерпретувати ці закони, визначити вимоги до дотримання і рекомендувати заходи щодо їх забезпечення в закладах охорони здоров'я. Така компетенція як «лідерство» необхідна для менеджерів для планування й розроблення програм та мобілізації необхідних ресурсів для їх виконання. Менеджери повинні знати, як взяти на себе провідну роль в аналізі організаційних питань, ініціювати правильні дії для їх вирішення здоров'я [7]. Вони повинні бути досвідченими лідерами в трудових відносинах та в питаннях врегулювання конфліктів і вирішувати проблеми, зберігаючи нейтралітет у відносинах. Менеджери також повинні бути лідерами в етичному поведженні. Менеджери закладів охорони здоров'я повинні володіти ґрунтовними знаннями в сфері бізнесу, щоб належним чином підтримувати рішення щодо управління трудовим потенціалом лікувального закладу. Вони повинні застосовувати стратегічне бізнес-мислення для вирішення завдань таким чином, щоб кадрова політика, програми і процедури, які вони розробляють

і здійснюють, їх управління узгоджувалися з бізнес-цілями і завданнями усього закладу. Однією з основних проблем у галузі охорони здоров'я є планування людських ресурсів. Фундаментальним у процесі визначення потреби в персоналі в системі охорони здоров'я є: знання про поточну ситуацію стану робочої сили, оцінювання поточного попиту і доступності медичного персоналу, а також визначення майбутніх потреб для вирішення конкретних завдань Міністерства охорони здоров'я, яке займається загальним плануванням на національному рівні.

Ще однією проблемою є те, що існуюча нині процедура відбору та найму кадрів у закладах охорони здоров'я – оцінювання роботодавцем лише кваліфікації працівника, залишаючи без уваги інші характеристики претендента на вакантну посаду. 100% керівників закладів охорони здоров'я – головних лікарів, завідувачів відділеннями та головних медичних сестер – виступають за те, щоб, як прийнято в багатьох секторах економіки, процедура відбору персоналу на вакантну посаду лікаря-ординатора та медичної сестри складалася з таких етапів, як аналіз змісту їх роботи, складання вимог до виконавця даної роботи, пошук людини, що відповідає вимогам, що пред'являються, вибір працівника за допомогою різних методів відбору, оцінка після співбесіди.

Для формування ефективної моделі управління медичним закладом менеджеру необхідно:

визначити роль і місце штатного розкладу при введенні ефективного контракту, організувати сучасний підхід до організації системи нормування праці в лікувально-профілактичному закладі;

проаналізувати діючу нормативно-правову базу з питань праці та можливості її повноцінного використання в практиці охорони здоров'я;

ознайомитися із сучасною номенклатурою посад медичних працівників, кваліфікаційними вимогами, професійними стандартами і новою системою акредитації;

оцінити забезпеченість організації медичними кадрами відповідно до нормативів;

впровадити ефективні методи управління кадрами і розрахунку потреби в працівниках з урахуванням ролі медичного персоналу в лікувально-діагностичному процесі, програми державних гарантій, видів і умов пропонованої установою медичної допомоги населенню;

визначити пріоритети діяльності медичної організації в умовах економічної кризи, розробити програми мотивації працівників.

Аналіз стану, проблем та перспектив розвитку кадрового менеджменту у вітчизняній галузі охорони здоров'я показав, що в даний час, на відміну від інших секторів економіки, практично відсутні ефективні й уніфіковані для різних лікувально-профілактичних установ технології управління кадрами.

Залишаються невирішеними питання професійного відбору медичних працівників, періодичного оцінювання їх діяльності, питання трудової мотивації й адаптації, службово-професійного просування, навчання персоналу на робочому місці, його вивільнення.

Управління кадрами медичних установ фактично зведено до формалізованих процедур набору і звільнення співробітників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал. Існуюча нині процедура відбору та найму кадрів у лікувально-профілактичних установах є оцінювання роботодавцем лише кваліфікації працівника, залишаючи без уваги інші характеристики претендента на вакантну посаду [8].

Для подальшого вдосконалення системи управління адаптацією персоналу у закладах охорони здоров'я можна запропонувати наступне:

1) усвідомлене й цілеспрямоване використання менеджерами закладів охорони здоров'я таких складових технологій управління кадрами, як їх відбір і найм, періодичне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування, вивільнення персоналу;

2) застосування методології відбору і найму кадрів, орієнтоване не тільки на оцінювання кваліфікації працівника, а й врахування його професійних якостей (знання, вміння, навички), особистісних характеристик, соціально-демографічних характеристик і соціально-побутових потреб, фізичного розвитку і зовнішнього вигляду;

3) проведення ділового оцінювання медичного персоналу за допомогою спеціально створеної методики, що дозволяє оцінювати не тільки дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу;

4) використання морально-психологічних і матеріальних способів трудової мотивації працівників; створення такої форми оплати праці, яка дозволить значною мірою відійти від дуже поширеного в даний час принципу матеріальної зацікавленості («пропрацював більше – отримав більше») і наблизитися до принципу матеріальної залежності («скільки заробив – стільки й отримав»);

5) побудова організаційно-методичної роботи будь-якого медичного закладу як специфічної сфери соціально-маркетингової діяльності, спрямованої, з одного боку, на збір, опрацювання, аналіз даних, що знижують невизначеність при прийнятті управлінських рішень, а з іншого – на забезпечення управління персоналом організації, що включає дослідження потреб персоналу, його мотивацію, професійне зростання;

6) для реалізації всіх вищевикладених рекомендацій доцільно і необхідно проводити тематичні цикли удосконалення працівників кадрових служб і

керівників установ та органів охорони здоров'я. Ефективність управління медичним персоналом є суттєвим моментом успіху роботи закладів охорони здоров'я.

Розробка, формування, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо управління медичним персоналом потребує специфічних методик з урахуванням особливостей професійної діяльності та психологічного навантаження при роботі у закладах охорони здоров'я.

Також для орієнтації процесу керованої адаптації персоналу конкретної медичної організації необхідно керуватися Положенням про адаптацію працівників. Згідно з документом, залучення колективу до реалізації програми адаптації на кожному з етапів, зазначених у підрозділі 2.1., означає прийняття відповідальності за виконання спільно ухваленого рішення стосовно супроводу трудової діяльності працівників. Основними учасниками програми мають бути: фахівець служби персоналу (кадрів), безпосередній керівник, наставник та ін.

За програмою, фахівець служби персоналу, крім виконання звичних завдань, має надати всі інформаційні матеріали, які можуть знадобитися працівникові, у вигляді «Папки новачка», яка дасть йому змогу ідентифікувати себе вже як члена колективу. Безпосередній керівник, який добре розуміє мету роботи і завдання на відповідному робочому місці, має не обмежуватися особистою бесідою і представленням співробітника колективу, а бути наставником (ментором) чи познайомити з наставником, призначеним на адаптаційний період. Знайомити працівника з програмою адаптації, визначати конкретні цілі і завдання на період адаптації; аналізувати його посадові обов'язки, тобто вести супровід адаптаційного періоду (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Первинний бланк адаптаційного опитування (інтерв'ю)

ЧАСТИНА I
1. ПІБ
2. Дата зустрічі.
3. Теми:
3.1. Які завдання найбільш приємно Вам виконувати?
3.2. Що, на Вашу думку, могло б допомогти отримувати більше задоволення від роботи?
3.3. Що, на Вашу думку, варто було би змінити, покращити у роботі підрозділу, організації для підвищення ефективності діяльності?
3.4. Які нові навички чи знання Ви хотіли б здобути?
3.5. Інші питання.
ЧАСТИНА II
4. Які навички професійної діяльності Ви визначаєте як головні для Вашої посади?
5. Які досягнення Ви здобули протягом адаптаційного періоду? Чим пишаєтеся?
6. Що стало Вам на заваді щодо досягнення кращих результатів під час виконання обов'язків?
7. Сформулюйте свої цілі на майбутнє, власні робочі проекти.
8. Визначте критерії, за якими Ви зможете оцінити досягнення поставлених цілей?

У звіті мають бути відображені результати оцінки професійно-особистісних якостей та результатів роботи працівника; його самооцінка та подальші рекомендації. Усі колеги співробітника мають бути активно залучені в процес адаптації.

Слід вказати на можливості використання зарубіжного досвіду проведення адаптації. Найбільш цікавими є такі популярні методи, як: вторинне навчання (оволодіння необхідними навичками в іншому підрозділі); залучення зовнішніх консультантів; захист однієї людини іншою (допомога, керівництво і захист працівника іншою людиною з метою досягнення його результатів); дистанційне або змішане навчання; метод занурення в практичну діяльність; метод, коли

працівник стає «тінню» досвідченого працівника; наставництво у всіх його проявах.

Далі складати звіт за результатами проходження адаптації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оціночний бланк адаптаційного періоду

Вступна частина
ПІБ, посада.
Період адаптації з ...по...
I. Оцінка професійно-особистісних якостей:
1. Наявність професійних знань
2. Ініціативність
3. Комунікабельність
4. Організованість
5. Вміння самостійно приймати рішення
6. Відповідальність, ретельність виконання завдань
7. Потяг до професійного зросту
8. Лідерські навички
9. Аналітичні здібності
II. Оцінка результатів роботи
Здійснюється на основі порівняння фактичних результатів та запланованих на певний час.
III. Рекомендації керівника підрозділу
Чи може працівник далі виконувати обов'язки, чи запропонувати йому іншу посаду, чи ні.

Підсумовуючи, зазначимо, що адаптація персоналу закладів охорони здоров'я державного сектору є найбільш значущим і першочерговим інструментом. А вдосконалення процесу адаптації в системі управління персоналом дасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, що принесе як економічні, так і соціальні результати індивіду, колективу, організації загалом.

ВИСНОВКИ

1. Адаптацією персоналу в медичному закладі слід розглядати як один із могутніх інструментів збереження кадрів, їх укріплення. Цей інструмент допоможе лікарю-стоматологу швидко адаптуватися до непростой професії, до умов праці та умов сучасного ринку праці.

2. Проблема адаптації персоналу виступає на передній план в умовах суттєвих, кардинальних змін трудової діяльності сучасного працівника, які зумовлені трансформаціями суспільного життя, ринку праці, суспільних цінностей тощо. Ефективне управління системою адаптації персоналу передбачає залучення до роботи з новими працівниками кваліфікованих спеціалістів – HR-менеджерів, а також використання сучасних методів управління адаптацією, індивідуальний підхід до кожного новачка, розробка професійної програми адаптації нових співробітників.

3. Стоматологічна поліклініка – це лікувальний заклад, який надає послуги з діагностики, профілактики і лікування зубів та інших захворювань ротової порожнини (стоматити, пародонтити, пародонтози тощо). Тобто, стоматологічні послуги не обмежуються виключно зубами, але й включає лікування м'яких тканин, ясен, нервових і судинних органів щелепно-лицевого відділу. Комунальне підприємство – це підприємство, яке є отримувачем бюджетних коштів і отримує фінансову допомогу від засновника – територіальної громади. При цьому воно може надавати госпрозрахункові послуги і платити податки на прибуток.

4. Обґрунтовані підходи, принципи і методи наукового дослідження, які дозволять якомога повніше розкрити об'єкт і предмет роботи.

5. Суб'єктивні чинники прямо впливають на результати адаптації працівника, а правильне поєднання суб'єктивних та об'єктивних чинників впливу дає змогу дотримуватися розроблених стандартів обслуговування

споживачів послуг. Для орієнтації процесу керованої адаптації персоналу конкретної медичної організації необхідно розробити Положення про адаптацію працівників. Згідно з документом, залучення колективу до реалізації програми адаптації на кожному з чотирьох етапів означає прийняття відповідальності за виконання спільно ухваленого рішення стосовно супроводу трудової діяльності працівників.

6. Персонал стоматологічної полікліники є ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність його функціонування, тому адаптація та розвиток персоналу є невід'ємною складовою загальної стратегії закладу. У цілому, система управлінням розвитком персоналу являє собою сукупність методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також проведення навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами.

7. Професійна адаптація має неоднозначний характер. Нівелюванню подібних ситуацій, на нашу думку, може сприяти, по-перше, ознайомлення безпосередніх керівників інternатури та ординатури від медичних закладів з очікуваннями молодих фахівців щодо їхньої професійної діяльності та професійно-особистісних якостей. Провідним форматом такого ознайомлення мають бути безпосередні зустрічі випускників із керівниками, діалогічна форма яких дозволить уточнити та конкретизувати професійні та особистісні очікування обох сторін.

8. Є потреба впровадження суттєвих змін у систему формування фонду заробітної плати для медичних працівників, стимулювання та мотивацію персоналу, механізм використання можливостей і потенціалу працівників тощо.

Ми вважаємо, що застосування досвіду європейських країн з розвиненою системою охорони здоров'я, часткове переймання принципів вітчизняних компаній у різних галузях економіки у спектрі управління персоналом,

застосування новітніх технологій управління є можливими з урахуванням реальних можливостей нашої країни.

9. Адаптація персоналу закладів охорони здоров'я державного сектору є найбільш значущим і першочерговим інструментом. А вдосконалення процесу адаптації в системі управління персоналом дасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, що принесе як економічні, так і соціальні результати індивіду, колективу, організації загалом.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
2. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350> (дата звернення: 12.10.2021).
3. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємств, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350> (дата звернення: 28.09.2021).
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. [Електронний ресурс], URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html> (дата звернення: 28.09.2021).
5. Баталова А.Н. Соціальні технології управління адаптацією персоналу в організації. *Вектор науки*. 2011. № 1 (15). С. 161-165.
6. Библик С.П., Сюта Г.М. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання. Харків: Фоліо, 2006. 623 с.
7. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2007. № 11 (79). С. 69 – 73.
8. Білич Г.Л., Зигалова О.Ю. Популярна медична енциклопедія. Київ: Либідь, 2018. 344 с.
9. Бобришева О. В. Ефективний розвиток та функціонування ринку медичних послуг в умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в

охорони здоров'я. Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка". 2014. Вип. 8–2. С. 12–18.

10. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. Випуск №1(69). С. 73-79. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf.

11. Введено в дію закон щодо автономізації закладів охорони здоров'я. Аптека.online.ua. URL: <https://www.apteka.ua/article/433045> (дата звернення: 15.09.2021).

12. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. – 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2009. 500 с.

13. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpouzou.pdf.

14. Головне управління статистики в м. Києві. URL: <https://kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3730&lang=1> (дата звернення: 15.04.2020).

15. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Монографія. Харків. ХНЕУ, 2012. 228 с.

16. Грішнова О. А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: Зб. наук. пр. Вип. 9. Тернопіль : Економічна думка, 2004. С. 15-19.

17. Данюк В.М. Праця і соціально-трудова відносина: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.

18. Денисенко М.П. Управління персоналом на підприємстві. *Економічна наука*. 2017. № 2. С. 53-59.
19. Дмитренко Г.А. «Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій» [Електронний ресурс] URL: <http://poisk-znakomstva.ru/books/151.html> (дата звернення: 04.10.2021).
20. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 182-185.
21. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособ. 4-е изд., перераб. и доп. Москва. НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352 с.
22. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2017 році / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/06/zb_zoz_17.pdf.
23. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник. Київ : Кондор, 2006. 278 с.
24. Латишев Є.Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції. *Одеський медичний журнал*. 2005. № 1 (87). С. 109 – 115.
25. Ліштаба Л. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. *Галицький економічний вісник*. 2016. Випуск №1. Том 50. С. 163-169. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515901.pdf>.
26. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (дата звернення: 21.10.2021)

27. Менеджмент у фармації: підруч. / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк та ін.; за ред. О.Є. Кузьміна і Б.П. Громовика. Вінниця: Нова книга, 2005. 448 с.
28. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.* Москва : Дело, 2007. 575 с.
29. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL: http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlin_skih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf.
30. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років URL: <http://moz.gov.ua>.
31. Носуліч Т. М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11652/15Nosylich.pdf?sequence=1> (дата звернення: 17.10.2021)
32. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2006. № 1/2006. С. 173 – 179.
33. Основи методології та організації наукових досліджень: Навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А.Є. Конверського. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
34. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навч. посібник. Вінниця: ВФЕУ. 2014. 282 с.
35. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
36. Польова Н.М. Управління адаптацією нових працівників. *Інвестиції: практика і досвід.* 2012. № 12. С. 47-53.

37. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 20.10.2021).

38. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

39. Реан А.А., Кудашев А.Р., Баранов А.А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика: монографія. Санкт-Петербург : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. 479 с.

40. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).

41. Ровенська В.В., Саржевська О.Є. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. Випуск №3(57). С. 162-168. URL: [http://www.evdjournal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evdjournal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf).

42. Скібіцький О.М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом [Електронний ресурс], URL: http://econa.org.ua/index.php/econa/article/download/650/pdf_268 (дата звернення: 05.10.2021).

43. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Випуск №4(16). С. 121-124. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/963/1/25.pdf>.

44. Толков О.С. Психологічні особливості адаптації до трудової діяльності медичних працівників. *Вісник Черніговського національного університету*. 2016. Вип. 2 (12). С. 38-47.
45. Тюпля Л.Т. Соціальна робота: теорія і практика: навч. посіб. [Електронний ресурс], URL: <http://books.br.com.ua/themes/331/367> (дата звернення: 04.10.2021).
46. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Москва. ЮНИТИ, 2007. 560 с.
47. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ. КНЕУ, 2013. 666 с.
48. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: кол. моногр. / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.
49. Худоба О. В. Оцінка кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/06.pdf> (дата звернення: 17.08.2021)
50. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
51. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 114-117.
52. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Киев: МАУП, 2009. 326 с.
53. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf (дата звернення: 15.09.2021).

54. Mayo E. The Human problems of an Industrial Civilization. New York: The Macmillan Company, 1983. 194 p.

55. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (дата звернення: 12.09.2021).

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Глоба Валерій Іванович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти stom_3@i.ua,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління адаптацією персоналу комунальної стоматологічної поліклініки» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Глоба В.І.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Заїка О.В.