

УДК 65:614.2:331.1

Дмитрук О.В.
кандидат економічних наук, доцент,
Житомирський медичний інститут
Житомирської облради

Свінцицька О.М.
кандидат економічних наук,
Житомирський державний технологічний університет

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В НОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена актуальній проблемі адаптації медичного персоналу до нових умов діяльності медичних закладів державного сектору у світлі проведення функціонально-структурних перетворень у галузі, зміни механізму фінансового забезпечення, запровадження професійного менеджменту тощо. Проаналізовано основні проблеми, обґрунтовано необхідність та визначено напрями вдосконалення процесу управління адаптацією персоналу в підсистемі формування кадрового потенціалу медичної організації.

Ключові слова: персонал, кадровий потенціал, медична організація, адаптація персоналу, охорона здоров'я, нові умови господарювання.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена актуальной проблеме адаптации медицинского персонала к новым условиям деятельности медицинских учреждений государственного сектора в свете проведения функционально-структурных преобразований в отрасли, изменения механизма финансового обеспечения, внедрения профессионального менеджмента и т.п. Проанализированы основные проблемы, обоснована необходимость и определены направления совершенствования процесса управления адаптацией персонала в подсистеме формирования кадрового потенциала медицинской организации.

Ключевые слова: персонал, кадровый потенциал, медицинская организация, адаптация персонала, здравоохранение, новые условия хозяйствования.

ANNOTATION

The article is devoted to the actual problem of adaptation of medical staff to new conditions of activity of medical institutions of the public sector in the light of the functional and structural changes in the industry, changes in the mechanism of financial support, the introduction of professional management, etc. The main problems are analyzed, the necessity is substantiated, and the directions for improving the management process of staff adaptation in the subsystem of forming the staff potential of a medical organization are determined.

Key words: personnel, personnel potential, medical organization, adaptation of personnel, healthcare, new business conditions.

Постановка проблеми. У 2017 році Президентом України було підписано прийняті Верховною Радою України закони, які започаткували реформу системи охорони здоров'я в Україні. МОЗ України розробило детальний план із ключовими етапами запровадження цієї реформи, основні напрями якої – підвищення ефективності функціонування системи шляхом проведення функціонально-структурних перетворень, оптимізації витрат за принципом «гроші ідуть за пацієнтом», запровадження професійного менеджменту тощо. Результатом реалізації вказаних напрямів стане створення нової сучасної моделі системи

охорони здоров'я, яка передбачає чіткі, зрозумілі гарантії держави щодо медичної допомоги, кращий фінансовий захист для громадян у разі хвороби, ефективний та справедливий розподіл публічних ресурсів.

Зважаючи на це, усі заклади охорони здоров'я державної та комунальної форми власності для досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності вимушені пристосовуватися (адаптуватися) до стрімких змін зовнішнього середовища та умов активного контакту з різними агентами ринку, змінювати стиль керівництва, використовувати прийоми маркетингу та ефективного управління персоналом у межах розробленої стратегії. Останнє має на увазі створення таких умов роботи, за яких найважливіший складник лікувально-профілактичного закладу – медичний персонал – буде прикладати більше зусиль на виконання своїх прямих обов'язків для досягнення, як цілей організації, так і індивідуальних (особистих) цілей. Але проблема полягає в тому, що кадрові служби закладів державного сектору практично не впроваджують наукові методи підбору, адаптації, розвитку та оцінки персоналу (працюють за застарілою схемою). Зокрема, процес адаптації медичного персоналу до нових умов діяльності організацій технологічно залишається не оновленим, що позбавляє можливості швидко вирішувати ключові питання забезпечення ефективного управління ними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що наявні багаточисельні праці зарубіжних (Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна, А.П. Єгоршина та ін.) та вітчизняних науковців (Л.В. Балабанової, М.Д. Виноградського, В.М. Данюк, А.М. Колот, Н.І. Антошиної, О.М. Скібіцького, Г.А. Дмитренка та ін.), які присвячені адаптації персоналу і ролі, яку вона відіграє у досягненні ефективності діяльності підприємства. Водночас основні аспекти управління адаптацією персоналу медичних організацій бюджетної сфери в складний період реформування галузі охорони здоров'я потребують подальшого дослідження та реалізації.

Мета статті – виявлення проблем та розроблення заходів щодо удосконалення процесу управління адаптацією персоналу медичних організацій як суб'єктів господарювання в но-

вій моделі економічних стосунків між лікарями та громадою.

Виклад основного матеріалу.

Серйозні перетворення в галузі охорони здоров'я, насамперед набуття автономності закладами в адміністративній діяльності, можливість залучення коштів з різних джерел тощо, зумовлюють необхідність повного та оптимального використання кадрового потенціалу медичних організацій. Завдяки умінню управлінців його можна перетворити на конкурентну перевагу організації і досягнути поставлених цілей на ринку [1].

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, духовно-творчий, 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. 362].

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. 427].

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. 1). Ці особливості формується 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.



Рис. 1. Місце та зміст функції «адаптація персоналу» в системі управління персоналом медичної організації

Джерело: авторська розробка

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.

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. 1).

Далі складати звіт за результатами проходження адаптації (табл. 2). 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. Ці моменти мають бути описані в Положенні про організаційну культуру (в пункті «Формування сприятливого психологічного клімату в колективі»).

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.

Таблиця 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?

Таблиця 2

Оціночний бланк адаптаційного періоду

<i>Вступна частина</i>
ПІБ, посада.
Період адаптації з ...по...
<i>I. Оцінка професійно-особистісних якостей:</i>
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
<i>II. Оцінка результатів роботи</i>
Здійснюється на основі порівняння фактичних результатів та запланованих на певний час.
<i>III. Рекомендації керівника підрозділу</i>
Чи може працівник далі виконувати обов'язки, чи запропонувати йому іншу посаду, чи ні.

Отже, можемо дійти висновку, що адаптація персоналу закладів охорони здоров'я державного сектору до нових умов діяльності 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.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антошина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс], URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3350> (дата звернення: 28.09.2018).

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

3. 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: 28.09.2018).

4. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Москва. ЮНИТИ, 2007. 560 с.

5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособ. 4-е изд., перераб. и доп. Москва. НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352 с.

6. Тюпля Л.Т. Соціальна робота: теорія і практика: навч. посіб. [Електронний ресурс], URL: <http://books.br.com.ua/themes/331/367> (дата звернення: 04.10.2018).

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

8. Дмитренко Г.А. «Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій» [Електронний ресурс] URL: <http://poisk-znakomstva.ru/books/151.html> (дата звернення: 04.10.2018).

9. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ. КНЕУ, 2013. 666 с.

10. 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: 05.10.2018).

REFERENCES:

1. Antoshchyna N.I. (2014), "Modern view on the personnel management system in the aspect of ensuring the competitiveness of the enterprise", available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350> (Accessed: 28 September 2018)
2. Hrynova V.M., Pysarevska H.I. (2012) Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Management of personnel potential of the enterprise] KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
3. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Upravlinnia personalom "Personnel Management", available at: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html> (Accessed: 28 September 2018).
4. Upravlenie personalom (2007) [Personnel Management] / pod red. T.Ju. Bazarova, B.L. Eremina, JuNITI, Moskva, Russia.
5. Egorshin A.P. (2015) Osnovy upravlenija personalom [Human Resource Management Basics], NIC INFRA, Moskva, Russia.
6. Tiuplia L.T. (2008) Sotsialna robota: teoriia i praktyka [Social work: theory of practice], available at: <http://books.br.com.ua/themes/331/367> (Accessed: 4 october 2018).
7. Vynohradskyi M.D., Shkanova O.M. (2009) Upravlinnia personalom [Personnel Management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
8. Dmytrenko H.A. (1998) Stratehichniy menedzhment: tsilove upravlinnia personalom orhanizatsii [Strategic Management: Targeted Human Resource Management], available at: <http://poisk-znakomstva.ru/books/151.html> (Accessed: 4 October 2018).
9. Upravlinnia personalom (2013) [Personnel Management] / za zah. ta nauk. red. k.e.n., prof. V.M. Daniuka. KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Skibitskyi O.M. Rozghliad okremykh teoretychnykh pytan upravlinnia liudskym potentsialom [Consideration of individual theoretical issues of human potential management], available at: http://econa.org.ua/index.php/econa/article/download/650/pdf_268 (Accessed: 5 october 2018).

Dmytruk O.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Zhytomyr Medical Institute
of Zhytomyr Regional Council*

Svintsytska O.M.

*Candidate of Economic Sciences,
Zhytomyr State Technological University*

MANAGEMENT OF ADAPTATION OF HEALTH PROTECTION ESTABLISHMENTS' STAFF IN THE NEW BUSINESS ENVIRONMENT

The foundation of any organization, especially medical, is people because they ensure the efficient use of resources and determine its indicators of result and competitiveness. The contribution of human resources into the quality of the produced/provided medical services and the achievement of the goals of the medical organization depends on how effectively the work with the staff is carried out.

From the point of view of marketing, the medical staff is a part of the finished medical product. From the point of view of management, the staff potential of a medical organization combines the degree of utilization of the potential opportunities of both a single medical worker and a group of workers, ensuring in practice the activation of the human factor in a work activity under certain conditions.

Proceeding from this, during serious changes in the field of health care, first of all, the acquisition by institutions of the public sector of autonomy in administrative activity, the possibility of attracting funds from various sources, etc., necessitate the use of adaptation to new conditions of activity as a significant and primary tool of staff management.

The article presents the place and content of the "staff adaptation" function (four stages) in the staff management system of a medical organization. An attention is focused on the fact that the managers of the staff services of medical organizations of the public sector should learn to use much more diverse principles and methods of staff adaptation using an arsenal of organizational, technical, social, psychological, and other measures.

An immediate leader who understands well the purpose of work and tasks in the relevant workplace either should be himself or introduce the mentor assigned to the adaptation period, with whom to acquaint the employee with the adaptation program, to determine specific goals and objectives for the adaptation period; that mean to maintain the adaptation period. It is also advisable to use foreign experience how to lead the adaptation period.

So, when every member of the medical team realizes the need of adaptation to the new conditions of the organization, it will be able to survive in a competitive environment, achieve its own and public goals.