

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ЛУКІВ Оксана Арсенівна**

**Розробка і впровадження системи адаптації  
медичного персоналу до умов медичної  
реформи. / Development and implementation of a  
system of adaptation of medical personnel to the  
conditions of the medical reform**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЗОЗм-21  
О. А. Луків

---

Науковий керівник:  
д.е.н., професор, А. Ф. Мельник

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретико-правові засади адаптації медичного персоналу до змін

1.1. Адаптація як реакція на зміни: суть, форми, способи

1.2. Медична реформа як фактор змін в роботі медичного персоналу

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Аналіз чинної практики адаптації медичного персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я до умов медичної реформи

2.1. Організаційне забезпечення реформування роботи медичного закладу як основа формування системи адаптації персоналу до змін

2.2. Планування адаптації медичного персоналу досліджуваного медичного закладу до змін

2.3. Аналіз результатів модифікації поведінки персоналу в досліджуваному медичному закладі в умовах медичної реформи

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Удосконалення системи розробки і впровадження системи адаптації медичного персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я до умов подальшого реформування

3.1. Формування стратегії змін та визначення вимог до персоналу в умовах подальшого реформування галузі

3.2. Створення системи медико-психологічної підтримки персоналу

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Надзвичайно важливе значення у житті суспільства та кожної людини окремо має здоров'я. Рівень розвитку медицини є одним із основних показників успішності державної політики у розвинених країнах світу. Середня тривалість життя, доступність ліків і якість медичних послуг визначають наскільки влада відповідально виконує свої обов'язки, та визначають правильність її руху на шляху до реалізації дієвої політики внутрішнього добробуту країни. Людське здоров'я значущий показник у світі, оскільки найпершим входить до індексу людського розвитку – універсального показника, рівня розвитку суспільства тієї чи іншої країни, з одного боку, а з іншого – чутливого індикатора дієвості системи державного управління. Це являється важливим аргументом того, що охорона здоров'я являється однією із найважливіших державних функцій. Виходячи з цього, питання, які пов'язані з охороною здоров'я, його збереженням чи покращенням, потребують особливо прицільної наукової уваги.

Стан здоров'я населення будь-якої країни є ключовим фактором соціально-економічного розвитку, оскільки визначає стан людських ресурсів, а отже кадрового потенціалу для держави, інвесторів, роботодавців, споживачів та інших учасників господарських відносин. Вагоме значення при формуванні та розробці державної політики у сфері охорони здоров'я на центральному та регіональному рівнях має стан здоров'я населення. Система охорони здоров'я впливає на громадське здоров'я, яке у свою чергу є складовою людського капіталу держави; характеризує рівень соціального, економічного та екологічного розвитку; впливає на усі сфери суспільного життя; становить інтерес усіх без винятку учасників суспільних відносин (людина, суспільство, держава, суб'єкти господарювання, громадські організації та інші); здоров'я знаходиться на перетині інституційних інтересів суб'єктів формування та реалізації державної політики. Ключове значення має фізичне та психічне здоров'я військовослужбовців та цивільних громадян, яке являється запорукою

успіху у війні, яка спонукала Україну внаслідок повномасштабного вторгнення росії на її суверенну територію.

Успіх реформування системи охорони здоров'я великою мірою залежить від адаптації медичного персоналу закладів охорони здоров'я до умов медичної реформи. Вказане визначає актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблемі організації роботи закладів охорони здоров'я присвятили свої дослідження Желюк Т., Мельник А., Шкільняк М., Монастирський Г., Кудасець В., Микитюк П., Байда Л., Гаврюшенко Т. та інші. Питання розвитку та реформування механізмів державного управління у різних галузях, зокрема в охороні здоров'я розглядають сучасні науковці, серед яких: Білинська М., Баєва О., Гладун З., Жуковська А., Карамішев Д., Лазоришинець В., Луговий В., Лобас В., Надюк З., Нижник Н., Ткач М., Шафранський В., Ярош Н.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у вивченні, ґрунтовному аналізі та систематизації теоретично-правових засад й розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення адаптації медичного персоналу закладу охорони здоров'я до умов медичної реформи.

Відповідно до мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- вивчити суть, форми, способи адаптації як реакції на зміни;
- дослідити питання медичної реформи як фактору змін в роботі медичного персоналу;
- оцінити організаційне забезпечення реформування роботи медичного закладу як основа формування системи адаптації персоналу до змін;
- охарактеризувати засоби планування адаптації медичного персоналу досліджуваного медичного закладу до змін;
- провести аналіз результатів модифікації поведінки персоналу в досліджуваному медичному закладі в умовах медичної реформи;
- запропонувати напрямки формування стратегії змін та визначення вимог до персоналу в умовах подальшого реформування галузі;

- розробити технології створення системи медико-психологічної підтримки персоналу.

**Об'єкт дослідження** – процес реалізації реформ охорони здоров'я в Україні.

**Предмет дослідження** – технології, організаційні форми та методи адаптації медичного персоналу Комунального підприємства «Володимирське територіальне медичне об'єднання» Володимирської міської ради до умов медичної реформи.

**Методи дослідження.** Для реалізації сформульованої мети кваліфікаційної роботи буде використано поєднання загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: теоретичних (метод абстрагування, конкретизації та узагальнення отриманих теоретичних положень з наукових джерел та публікацій для визначення й оцінки сучасного стану дослідженої проблеми, розробки та формування шляхів вдосконалення регіональних інституційних механізмів реалізації реформ охорони здоров'я); системного та структурного аналізу (для дослідження функцій, принципів, та особливостей контролю якості у сфері охорони здоров'я); факторного та статистичного аналізу з метою визначення та оцінки детермінант фінансового розвитку та діяльності досліджуваних підприємств; порівняльний аналіз (для співставлення оцінки контролю якості управління досліджуваних та закордонних підприємств, що були вивчені в процесі опрацювання наукової літератури, визначення відмінностей економічних показників, що характеризують їх фінансову діяльність); експертні (для розробки рекомендацій з метою оптимізації управлінських рішень щодо контролю якості діяльності досліджуваних підприємств 2015-2022 років, що припав на період в умовах пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19 та повномасштабної війни росії проти України).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в отриманні результатів, що стосуються розроблення рекомендацій та інноваційних підходів щодо удосконалення адаптації медичного персоналу закладу охорони здоров'я до умов медичної реформи.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що базові положення, викладені у кваліфікаційній роботі, та її висновки становитимуть практичну основу для розвитку і удосконалення, модернізації адаптації медичного персоналу Комунального підприємства «Володимирське територіальне медичне об'єднання» Володимирської міської ради здоров'я до умов медичної реформи.

**Апробація результатів дослідження.** Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, 2023 р.); Всеукраїнській науковій конференції «Українське сьогодні - 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (Луцьк, ДонНТУ 20-21 жовтня 2023 року).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ДО ЗМІН

#### 1.1. Адаптація як реакція на зміни: суть, форми, способи

Поняття "адаптація" (взяте з народної мови) використовується в науці вже понад 150 років. Вперше воно потрапило в природничі науки. Вже Ч. Дарвін (1859), описуючи хід розвитку живого світу, вказав на роль адаптації. Він довів, що її механізм полягає в кращому пристосуванні (живих) організмів до умов життя шляхом набуття більшої здатності до виживання тими з них, які перетворили свої властивості в більшій мірі відповідно до вимог середовища. Трохи пізніше питання адаптації потрапило в сферу суспільних наук, зокрема соціології. У ній сформувалося кілька підходів до поняття адаптації. Одні соціологи (Г. Спенсер) трактували її як "процес зміни людського виду, що відбувається під впливом еволюційних перетворень в організації суспільного життя". З іншого боку, з соціологічної точки зору (Б. Малиновський), адаптація - це пристосування соціальної організації (наприклад, торгівлі, комунікації) до потреб і запитів людей. У соціології також склалося індивідуалістичне розуміння адаптації як пристосування індивідів до соціальних структур, членами яких вони є. Механізмами такої адаптації (Р.К. Мертон) є конформізм, інновація, ритуалізм, відхід і бунт.

Протягом десятиліть термін "адаптація" використовується і в педагогічних науках, зокрема в педагогіці праці. У класичному педагогічному розумінні він означає "пристосування, пристосування, підготовку чого-небудь до існуючої ситуації, потреби, обставин, очікувань". У цікавій для нас педагогіці праці професійну адаптацію іноді визначають як "багатогранний процес оволодіння професійними завданнями та пристосування до ситуації, що виникає в процесі праці". На думку засновника і класика педагогіки праці Т. Новацького, професійна адаптація - це "процес пристосування працівника на конкретному

робочому місці до вимог, що впливають з професійних завдань і до трудового колективу". Результатом професійної адаптації має бути досягнення працівником майстерності у виконанні професійних завдань.

Ідея, тобто теорія і практика професійної адаптації або, як її часто (і взаємозамінно) називають, соціально-професійної адаптації нового працівника (особливо випускника школи або професійного курсу) впливає з того очевидного факту, що завершення освіти, навіть у хорошому професійному навчальному закладі, не є еквівалентним отриманню повної професійної кваліфікації. Незалежно від того, чи це базова професійна школа, технікум, вища школа або університет (а всі університети також є "професійними"), чи навіть - як у випадку з випускниками університетів - їхня додаткова підготовка, що веде до отримання професійної кваліфікації (юридична практика, стажування для випускників медичних факультетів, випускників лісотехнічних факультетів і т.д.), це рівнозначно професійній кваліфікації. ), то це рівнозначно тому, що випускник отримує лише базову, не кажучи вже про "вступну", кваліфікацію для відповідної професії (наприклад, слюсар, електрик, інженер-будівельник, юрист, лікар, лісник тощо). Такий випускник, незважаючи на серйозність і завзяття, з яким він підходить до свого професійного заняття, а іноді й демонструючи, майже тріумфально, високий рівень набутих (теоретичних) знань, стає лише адептом відповідної професії і приречений на подальше, як правило, тривале, а іноді інтенсивне і важке, набуття професійних навичок.

Початковим етапом цього тривалого шляху освіти і професійного навчання, що приводить працівника до рівня оволодіння професією, що виражається в досконалості (майстерності), економічності і логічності виконуваних на робочому місці дій, є соціально-професійна адаптація, що припадає на початковий період професійної трудової діяльності. Це цілеспрямований і, безумовно, складний процес освоєння професійних завдань і ситуацій, що виникають на робочому місці, форма подальшого розвитку особистості працівника шляхом оволодіння новими елементами праці. Варто нагадати, що соціально-професійній адаптації підлягають не лише випускники

професійно-технічних навчальних закладів, які виходять на ринок праці і переходять від ролі учня чи студента до ролі працівника. Вона також має місце у випадку працівників (як правило, тут вона відбувається дещо по-іншому), які з різних причин змінюють сферу та характер своєї професійної діяльності, наприклад, переходять з державного до приватного сектору.

Сьогодні на робочих місцях відбувається відхід від старої процедури адаптації, під час якої досвідчені працівники часто намагалися обдурити новачків за допомогою безглузлого і водночас складного ритуалу прийому, який часто замість того, щоб заохотити їх до роботи, прищеплював їм ставлення до професійної діяльності з сумнівом.

Вираженням того значення, яке надає сучасність цьому етапу в професійному розвитку працівника і реалізації кадрової політики на робочих місцях, є інтерес до нього з боку представників багатьох наук. Психологи та фахівці з менеджменту розглядають адаптацію як завершальний етап підбору персоналу для компаній. Соціологи та економісти, особливо на Заході, розглядають соціально-професійну адаптацію як елемент менеджменту та ланку управління людськими ресурсами в широкому сенсі. З іншого боку, педагоги - особливо ті, що дещо скромніші у своїх узагальненнях і, здається, більш прагматичні - трактують соціально-професійну адаптацію як "процес активного пристосування молодих людей до нової соціальної ролі, яка випадає на їхню долю з початком трудової діяльності".

На думку більшості педагогів праці, соціально-професійна адаптація - це тривалий, цілеспрямований освітній і виховний процес. На їхню думку, він стосується чотирьох важливих елементів, з яких складається правильне входження працівника в середовище підприємства (робочого місця). Це:

1. Активне пристосування до нового соціального середовища, яким є трудовий колектив. Адаптація в цій сфері передбачає прийняття і дотримання норм і моделей поведінки, вироблених робочим колективом, а також "привнесення в колектив соціально схвалюваних цінностей, наприклад, надійності у виконанні завдань, ініціативності, почуття відповідальності тощо".

Ця сфера адаптації включає формування стосунків з колегами та співробітниками, керівниками та підлеглими, прийняття норм, звичаїв та моралі середовища соціальної роботи. Це час входження в трудові колективи та реалізація себе в діяльності в цих колективах.

2. Адаптація до професійної діяльності та об'єктивних вимог своєї професійної функції. Виражається в належній роботі щодо кількості та якості виконуваних завдань, "дбайливому ставленні до робочого обладнання та інструментів, витрачанні матеріалів та електроенергії в міру необхідності, дотриманні режиму технологічних процесів". Дещо інакше кажучи, це процес освоєння робочих завдань і ситуацій, що виникають на робочому місці. Важливим елементом цього напряму адаптації є здійснення працівником систематичних зусиль щодо власного самовдосконалення в професії з метою досягнення майстерності у виконанні професійної діяльності. Вона полягає в оволодінні змістом робочих завдань, доповненні розумових ресурсів працівника практичними знаннями, набутими в процесі виконання робочих завдань. Ця адаптація викликає зміни в кваліфікації нових працівників, що виражається в реорганізації їхніх (практичних) навичок відповідно до професійних вимог.

3. Адаптація до завдань соціального порядку денного, що існують на робочому місці (тобто ознайомлення з діяльністю органів самоврядування працівників, профспілок, кола друзів робочого місця, об'єднання пенсіонерів компанії тощо). У цій сфері адаптація працівника має полягати в активній і справжній участі в роботі цих органів, у внесенні в них нових, суспільно необхідних і прийнятних цінностей. Безсумнівно, до таких цінностей відносяться чутливість працівника до проблем інших людей (етика), повага до закону і позитивне ставлення до захисту навколишнього середовища.

4 Адаптація до організаційних умов, що існують на робочому місці. Це адаптація до встановленого організаційного порядку роботи, відповідальності за виконувани завдання, зміненої трудової дисципліни, діючих залежностей і нової субординації. Цей тип адаптації є досить складним для випускників університетів, вихованих в умовах університетської свободи та академічного

лібералізму (необов'язковість лекцій, легкість отримання звільнень від практичних і семінарських занять, згода на індивідуальний курс навчання і т.д.). Іноді це вимагає від них повної зміни організаційного порядку їхньої повсякденної діяльності (включно з дозвіллям) і помітного підвищення рівня професійної ретельності та відповідальності за свої професійні завдання. Це також іноді стосується адаптації організму до позмінної роботи і часто мінливих фізичних умов праці (акустичне середовище, освітлення, теплові умови, склад повітря, однобічність рухів, монотонність).

Спрощуючи ці міркування, можна припустити, що адаптація має дві сфери. Перша, соціальна, полягає в пристосуванні працівника до соціального життя робочого середовища, тоді як друга, суто професійна, полягає в пристосуванні працівника до професійної діяльності та умов (технічних, технологічних та організаційних) праці. З точки зору педагогіки праці, адаптація - це форма допомоги, полегшення входження нового працівника в робоче середовище. Це форма, яка є тим більш актуальною і необхідною, чим складнішим є це середовище.

Варто додати, що сучасний підхід до питання соціально-професійної адаптації характеризується динамічністю та двосторонністю. Динамізм виражається в тому, що новий працівник сьогодні розглядається суб'єктивно, тобто як потенційна динамізуюча сила для структур робочого місця (переважно в тих випадках і ділянках, де ці структури є бар'єром для розвитку економічної діяльності). Білатералізм, з іншого боку, виражається в тому, що адаптація розглядається не тільки як діяльність з пристосування працівника до існуючих структур, але водночас і як потенціал, здатний зробити ці структури більш динамічними і поліпшити якість їх функціонування, сприяючи таким чином їх розвитку.

## 1.2. Медична реформа як фактор змін в роботі медичного персоналу

З наведених вище міркувань випливає, що соціально-професійна адаптація в такому розумінні має бути - для того, щоб вона була ефективною і полегшувала входження нового працівника в трудове середовище - процесом, свідомо організованим і керованим відповідно до принципів педагогіки, особливо теорії виховання і навчання працівників. Метою цього процесу є правильне оволодіння професійною діяльністю на робочому місці (досягнення майстерності у виконанні конкретних трудових дій) і прийняття новим працівником норм правильної взаємодії з іншими працівниками в рамках робочої групи (трудоного колективу).

На підприємствах, де серйозно ставляться до того, щоб якомога повніше, педагогічно правильно і швидше інтегрувати нових співробітників в організаційні структури установи і дбають про ефективну і дієву робочу силу, адаптаційну роботу з новими співробітниками слід починати з розробки корпоративної програми адаптації співробітників. Добре було б розробляти її, наскільки це можливо, індивідуально для кожного нового працівника, відповідно до професійних завдань, які він виконує або буде виконувати в майбутньому. Таку програму повинні розробляти працівники відділу кадрів.

На практиці реалізація програми адаптації працівників в умовах польських підприємств та установ сфери послуг зводиться до двох типів заходів, які організовують керівники нових працівників. Перший - це так зване вступне навчання. Зазвичай він має форму усного повідомлення і проводиться переважно на початку контакту нового працівника з компанією (тому деякі теоретики соціальної та професійної адаптації називають його випереджувальним тренінгом). Його зміст, як правило, полягає в ознайомленні нового працівника із соціальною місією компанії, її організаційною структурою, елементами культури компанії (звичаями і звичками), очікуваннями керівництва від нового працівника, його обов'язками і правами, включаючи інформацію про можливості кар'єрного розвитку і просування по службі. З іншого боку, методами реалізації

є: лекція (особливо коротка і конкретна за змістом), чат, бесіда і дискусія, а також читання (читання путівника по компанії, положень, статутів, монографій тощо).

Другий вид діяльності, за допомогою якого на багатьох робочих місцях реалізується програма соціально-професійної адаптації, - це так зване виробниче навчання. Воно має чітко виражений практичний характер. Воно полягає в повторенні способів і процедур, перевірених і рекомендованих наставниками для виконання роботи адаптантами, а також у використанні ними конкретних робочих інструментів. Таке повторення, що стає дедалі ефективнішим і швидшим, призводить до дедалі кращого і, врешті-решт, професійного виконання роботи та використання робочих інструментів. Навчання починається з демонстрації (обов'язково зразкової) способу виконання роботи на робочому місці та перших спроб адаптованих працівників виконати її. Демонстрація завжди повинна супроводжуватися поясненням суті та словесним описом окремих дій. З іншого боку, за виконанням роботи - спочатку дуже повільним і обережним - повинен спостерігати керівник і надавати новому працівникові коригувальну інформацію.

Багаторічна практика професійної підготовки призвела до розвитку декількох форм цієї діяльності, які іноді також називають адаптаційними процедурами. Це: наставництво, менторство, коучинг і система парного виконання працівниками певних, переважно відповідальних і складних, видів робіт. Перший з цих видів діяльності полягає у наданні інструкцій новому працівникові про те, як виконувати робочі завдання і як поводитися на робочому місці. Інструктаж зазвичай супроводжується демонстрацією зразкової діяльності. На робочому місці його проводить по відношенню до стажиста більш досвідчений працівник або безпосередній керівник працівника, який також виступає в ролі інструктора.

Наставництво - це ще одна форма допомоги новому працівникові у професійному розвитку та побудові власного кар'єрного шляху. Це процес, під час якого відповідним чином відібрані люди систематично надають новим працівникам рекомендації та поради, щоб їхні підопічні могли вдосконалити

свою особистість і зробити кар'єру. Мета зустрічей між наставником і підопічним - допомогти підопічному спланувати і реалізувати діяльність, спрямовану на розвиток кар'єри. З огляду на ці цілі, в теорії та практиці адаптації нового працівника в установах велика увага приділяється правильному відбору кандидатів на роль наставника. Вважається, що особи, призначені на цю роль, повинні мати значний професійний досвід, набагато більший, ніж у підопічних, не повинні перебувати у відносинах підлеглості з підопічними і не повинні бути тієї ж статі, що й підопічні. Сучасне наставництво виросло з традиції природного зв'язку (в рамках неформальних відносин) між людьми, один з яких (більш досвідчений) надає іншому (менш досвідченому) настанови, щоб допомогти йому впоратися з життям. Тому можна сказати, не боячись помилитися, що формальне наставництво, яке сьогодні застосовується в компаніях, ґрунтується на моделях неформального наставництва. Дослідження показують, що деякі з таких формальних відносин з часом переростають у соціальні зв'язки, які надають новому співробітнику підтримку у внутрішньофірмовій діяльності, що також не може не мати позитивного впливу на його інтеграцію в компанію.

Популярною (також модною за назвою) процедурою або стратегією керованої адаптації нового співробітника на робочому місці є коучинг. Це метод набуття нових і вдосконалення наявних навичок, а також корекції неефективних робочих звичок і поведінки на робочому місці. Він здійснюється під керівництвом довіреного та дружнього до працівника особистого наставника, який називається коучем. Організаційно таке вдосконалення починається зі спостереження за роботою та поведінкою нового працівника, після чого коуч показує новому працівникові правильний спосіб дій і здійснює колегіальний нагляд за його належним виконанням. Таким чином, коуч не лише вдосконалює методи та організацію роботи свого протеже, але й належним чином мотивує його до правильного виконання роботи. Тим самим він зменшує стрес, який супроводжує працівника-початківця на роботі. Сьогодні виділяють різні види коучингу: особистий, професійний, інвестиційний, фінансовий, бізнес, що, здається, сигналізує не стільки про відмінності в методології та організації

кожного з них, скільки вказує на сферу діяльності, в якій він використовується. У кожній з цих сфер він може бути ефективним способом впровадження нових методів і модернізованої, більш ефективної організації роботи.

Незважаючи на вже значні - в європейському масштабі - знання обох методів або процедур адаптації (наставництва, коучингу) нових співробітників в нашій країні, в багатьох випадках - не тільки в теорії, але і в практиці адаптації співробітників - наставництво і коучинг не розмежовуються. Тому на практиці ці терміни часто використовуються як взаємозамінні. У зв'язку з цим варто нагадати, що наставництво - це "формальна процедура підтримки працівників у їхньому кар'єрному розвитку", а отже, орієнтована на розвиток людського капіталу. Коучинг, з іншого боку, орієнтований більше на розвиток технічних навичок нового працівника (тобто на досягнення ним результатів виконання завдань). Інакше кажучи, передбачається, що новий працівник добре володіє процедурами правильного виконання роботи.

Досить поширеним і ефективним способом адаптації нових працівників на робочому місці, який практикується в багатьох польських і зарубіжних компаніях, є створення пар, які працюють разом, пов'язуючи нового працівника з його безпосереднім керівником (і, як правило, сусідом по робочому місцю). Вони виконують одне і те ж завдання, працюючи в безпосередній близькості один від одного. Новий працівник вчиться у більш досвідченого колеги працювати відповідно до встановлених процедур, тоді як інша людина в команді (тобто досвідчений працівник), окрім власної роботи, також відповідає за професійну адаптацію підопічного. У багатьох випадках доцільно, щоб роль наставника для молодого працівника виконувала людина, яка нещодавно працювала в установі. Вона пам'ятає все, що викликало у неї труднощі, коли вона починала працювати, і тому краще може адаптувати свій вплив до ситуації, коли новий працівник вводиться в професійну діяльність. Роль такого наставника приносить велику користь не лише працівникові, якого вводять у певну професійну діяльність. Вона також приносить користь самому наставнику. Наставляючи молодшого і менш досвідченого працівника, він краще

знайомиться з багатьма секретами власної професійної діяльності і підвищує свій соціальний статус в очах інших співробітників компанії, що, звичайно, не може не позначитися позитивно на його самопочутті.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДО УМОВ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

#### **2.1. Організаційне забезпечення реформування роботи медичного закладу як основа формування системи адаптації персоналу досліджуваного медичного закладу до змін**

Дослідницька розвідка (листопад 2015 року) на трьох робочих місцях у Кракові (промисловий завод, велика комунікаційна компанія та велика адміністративна установа) показала, що до питання соціально-професійної адаптації нових працівників ставляться дуже серйозно на кожному з них. Вони розробили своєрідні алгоритми (неохоче доступні для сторонніх - як повідомляється, через побоювання плагіату) такої адаптації, в яких детально розписані дії служб персоналу та керівників (прийнятих працівників), що складають процедуру адаптації. Це означає, що на сучасних робочих місцях, як у виробничих, так і в сервісних компаніях, відмовилися від спонтанної та стихійної адаптації. Ці компанії, щоб полегшити новому працівникові складний процес адаптації, свідомо спрямовують його. Після ретельного процесу підбору персоналу, під час якого перевіряється рівень підготовки працівника-кандидата (а також навички, якими він володіє і чи має кваліфікацію для виконання певної трудової діяльності, знання загальних правил охорони праці та техніки безпеки тощо), нового працівника, як правило, приймають на роботу на тримісячний випробувальний термін. У цьому статусі новий працівник проходить інтенсивну адаптацію, яка здійснюється в основному за допомогою двох типів педагогічних втручань. Перший - це так зване початкове навчання, яке зазвичай проводиться у відділі кадрів (разом для кількох нових працівників) фахівцями з управління персоналом, які там працюють. Він має теоретичний характер і триває до трьох днів. Під час цього тренінгу нові працівники ознайомлюються з місією та

структурою компанії, правами (оплата праці, відпустки) та обов'язками працівників, небезпеками на робочому місці, принципами дотримання техніки безпеки на робочому місці та пожежної безпеки тощо. Для цієї частини професійної адаптації нових працівників використовуються такі методи: лекція, розповідь, опис, розповідь, читання (нормативно-правових актів з коментарями), нерідко також дискусія тощо.

Другий етап цієї адаптації зазвичай називають стажуванням на вищезгаданих робочих місцях. Він часто починається з усного ознайомлення нового працівника зі специфікою підрозділу та умовами праці (наприклад, особливостями охорони праці та техніки безпеки). Таке навчання проводиться на робочому місці нового працівника і є індивідуальним за своєю природою. Воно реалізується в процесі виконання професійних обов'язків. Навчають нового працівника майстри, технологи та менеджери. Навчання починається з демонстрації зразка і пояснення (іноді кілька разів), як виконувати окремі дії, з подальшим повільним виконанням їх працівником, що впроваджується. Методами навчання на цьому етапі професійної адаптації найчастіше є: демонстрація зразкової роботи, опис і пояснення порядку дій і повторення дій (класичні вправи, за якими уважно стежить наставник і консультант). Щоб уникнути зайвого стресу для нових працівників при контакті з керівником компанії, керівники відділів часто передають їх під нагляд досвідчених працівників (які виступають у ролі коучів) або організують роботу в парах, тобто по двоє людей (стажер і досвідчений працівник) працюють разом. Така форма є корисною як для нового працівника, так і для досвідченого колеги, який підтримує його в роботі. Останній таким чином вчиться терпінню і відкриває для себе нові цінності виконуваної професійної роботи (разом з новачком). Введенням нових працівників у робоче середовище у вищезгаданих компаніях займаються різні наставники молоді: наставники та патрони, керівники кадрових підрозділів та відділів, відповідальних за створення людського капіталу тощо.

В середньому, після трьох місяців такого навчання або, інакше кажучи, введення в посаду, оцінюється кваліфікація, отримана новим працівником,

визначаються перспективи його професійної корисності та окреслюються плани його професійного розвитку. Думка формується майстрами (наставниками) та безпосередніми керівниками, які навчають нового працівника. На основі якості такого висновку керівництво компанії або приймає працівника на постійну роботу, або (якщо загальна оцінка адаптаційного періоду є негативною) компанія прагне розірвати трудовий договір з працівником.

Керована таким чином адаптація є ефективною стратегією прискорення професійного розвитку працівників, які приходять на роботу, і, як правило, призводить до ефективного включення нових працівників у соціальну структуру робочого місця. Це також стратегія підвищення ефективності та результативності на робочому місці.

Спостереження, проведені у вищезгаданих установах, вчать, що швидкість і позитивний результат адаптації залежить, з одного боку, від рівня загальної та професійної підготовки працівників-початківців і сили їхньої мотивації до оволодіння обраною професією. З іншого боку, це залежить від ступеня підготовленості в установі програми соціально-професійної адаптації нових працівників, довірених їм на виховання, а також від рівня активності представників.

Введення працівника в посаду є початковим етапом більш тривалої фази адаптації. Так само, як у перші дні вступної фази надається інформація про робоче місце та коло обов'язків, наступні дні, а особливо тижні роботи, є поступовим процесом знайомства з людьми, звичаями компанії та її організаційною культурою. Заключний етап повинен контролюватися керівником з метою оцінки виконання завдань і цілей, поставлених перед працівником.

Існує багато визначень процесу адаптації; на думку Я. Щепанського, це процес свідомої та підсвідомої соціальної модифікації набутих рис таким чином, щоб вони відповідали зразку рис, які вважаються нормальними і бажаними в даному середовищі, і щоб вони дозволяли вирішувати проблеми співіснування в

можливо безконфліктний спосіб. На відміну від цього, головною метою процесу адаптації є

- пристосувати працівника до умов і вимог роботи та досягти очікуваної продуктивності в найкоротші терміни
- забезпечення безстресового початку роботи для новоприйнятого працівника
- формування у працівника знань про компанію та роботу;
- адаптація працівника до норм і звичаїв, що склалися в компанії;
- формування у працівника правильного ставлення до виконуваних завдань і обов'язків та доброзичливого ставлення до компанії.

Таким чином, адаптація працівника до нових умов повинна зводитися до того, щоб працівник зміг ознайомитися і зорієнтуватися в умовах, що склалися в даному середовищі, в механізмах роботи і в оволодінні роботою, щоб він збагачував свої знання і вдосконалював власні навички. За допомогою процесу адаптації можна впливати на кандидата таким чином, щоб він міг досягти бажаної мети і відповідати вимогам, встановленим роботодавцем. Відсутність адаптації призводить до помилок і може мати небезпечні наслідки для організації, яка до цього часу добре функціонувала. У трудових відносинах адаптація - це низка процесів пристосування, пов'язаних з новим робочим місцем. Мета цих процесів - полегшити входження та адаптацію до нового середовища, протидіяти зниженню продуктивності нового працівника, неналежній поведінці нового працівника, а також полегшити стосунки та прийняття колишнього працівника.

Процес адаптації залежить від низки факторів, які визначають ефективність і результативність, і адаптаційні процеси повинні бути адаптовані до специфічних особливостей компанії. До цих факторів відносяться

- попередній досвід працівника - це означає, що для випускника, для якого нова посада є першим досвідом, будуть використовуватися інші методи впровадження, ніж для більш досвідченого працівника, для якого це вже інша робота;

- галузь діяльності - тут в основному йдеться про розуміння повідомлень, що передаються, особливо професійної лексики або галузевих кодів, ці фактори суттєво впливають на тривалість процесу адаптації;

- ринкова позиція - процес адаптації в цьому випадку також може визначатися специфікою організації та її ринковою позицією;

- розмір компанії - розмір компанії та її складна структура можуть значно подовжити процес адаптації на відміну від компаній з уніфікованим характером та чіткою організацією;

- організаційна культура компанії - передусім символи, ритуали чи мова сприяють інтеграції та формують зв'язок з компанією; чим швидше людина знайомиться з неформальними звичаями, що панують у компанії, тим швидше проходить процес соціальної адаптації;

- фінансові ресурси - якби фінансові ресурси не були в розпорядженні організації, процес адаптації не можна відсувати на другий план; вони можуть визначати форму, терміни і складність процесу, але не повинні звільняти від обов'язку його проведення.

Всі ці фактори впливають на процес адаптації працівника до нового робочого місця, і очікується, що сам працівник буде брати в ньому участь. Зрозуміло, що люди багато в чому відрізняються один від одного, і їхня поведінка визначається як внутрішніми факторами, такими як особистість, так і зовнішніми факторами, такими як середовище, в якому вони працюють, або сама організація. Оскільки ці різні фактори визначають поведінку працівника, процес адаптації буде відрізнятися в залежності від них. Очікується, що потенційний працівник буде дотримуватися так званої адаптивної поведінки, щоб полегшити і прискорити процес адаптації. Адаптивна поведінка - це поведінка, яка проявляється в адекватному реагуванні на стимули і тісно пов'язана зі змінами в навколишньому середовищі. Тому основною метою адаптивної поведінки є відновлення рівноваги, порушеної змінами в навколишньому середовищі. Існує кілька характеристик, які формують процес адаптації. До них належать

- особистість - це жорстка структура психічних і фізичних рис, які значною мірою визначають поведінку індивіда та його адаптацію до нових умов. Особистість також визначає емоційні та інтелектуальні процеси;

- сприйняття - визначає, як людина сприймає світ і процеси, що в ньому відбуваються. Воно дає змогу виявляти закономірності навколишнього середовища та планувати цілеспрямовані дії. Через сприйняття реалізуються когнітивні функції, тобто орієнтація в навколишньому середовищі, накопичення досвіду, прийняття мінливих умов і вирішення проблем;

- потенціал - сукупність здібностей, які дають змогу виконувати різноманітні ролі в житті;

- кваліфікація - визначає навички, необхідні для виконання завдань і обов'язків, характерних для спеціальності та професії. Вони визначають придатність працівника та свідчать про його робочі можливості.

Всі перераховані вище характеристики визначають адаптивність людини і обумовлюють швидкість навчання, точність прийнятих рішень і спосіб вирішення проблем. Крім того, вирішальним фактором є також темперамент людини, який проявляється в її ставленні до роботи, яку вона виконує. Люди з низькою реактивністю, тобто ті, хто слабо реагує на подразники і може наполегливо йти до мети, віддадуть перевагу активній роботі з елементами ризику і адаптуються набагато швидше, ніж люди з високою реактивністю. Такі люди характеризуються меншою стійкістю до стресу та більшою чутливістю до подразників.

Процес соціалізації працівника, тобто засвоєння нових правил, процедур, цінностей і норм організації, має кілька етапів. Перший з них включає "етап до прибуття", тобто етап до того, як новий працівник буде прийнятий в організацію. Він характеризується визначенням індивідуальних очікувань працівника і залежить від специфіки організації. Вже на етапі відбору, і навіть до остаточного вибору кандидата, рекрутер зобов'язаний проінформувати потенційного працівника про правила компанії. Наступним етапом є "етап зустрічі", тобто входження працівника в організацію. Це початковий етап тісної соціалізації,

коли очікування зіштовхуються з реальністю. Заключним етапом є "етап метаморфози", тобто етап метаморфози - активної соціалізації та адаптації, що підтримується різними адаптаційними інструментами, спрямованими на повне входження працівника в організацію.

Інструменти адаптації працівників - це інструменти, призначені для підтримки, прискорення та моніторингу процесів адаптації. Залежно від організації та обраних нею методів, процес адаптації може здійснюватися під керівництвом наставника, який є досвідченим працівником з багаторічним стажем, гарною репутацією та авторитетом. До його завдань входить вмiле введення працівника в курс справи, передусім навчання працівника, надання порад і спiльне подолання труднощiв, що виникають у початковий перiод роботи. Крім того, його завданням є сприяння міжособистісним контактам, стимулювання працівника до самостійного мислення і заохочення його до прояву ініціативи. Мотиваційну функцію в цьому випадку виконують похвала і конструктивні зауваження, а також особлива турбота, зацікавленість і допомога в разі виникнення труднощiв. З іншого боку, роль супервайзера зазвичай виконує безпосередній керівник, завданням якого є фактичне введення працівника в роботу, постановка завдань, кваліфіковане роз'яснення обсягу завдань і способів їх виконання, а також пояснення сенсу виконуваних завдань. Сам відділ кадрів здійснює нагляд за процедурою введення в посаду. Його діяльність зводиться до призначення компетентного куратора, аналізу зворотного зв'язку про хід процесу адаптації, організації навчання та підвищення кваліфікації.

Прийом нового працівника часто пов'язаний з обов'язком провести первинне навчання, метою якого є допомога на початковому етапі адаптації, особливо в плані оволодіння новими навичками, необхідними для належного виконання обов'язків. Навчання повинно включати:

- детальний інструктаж про те, як виконувати покладені на нього обов'язки та виконувати поставлені завдання;
- детальну інформацію про те, що очікується від нового працівника

- вказівки щодо того, як працівник повинен виконувати свої завдання, щоб вони приносили бажаний, задовільний результат;
- нагадування про необхідність рефлексії щодо своєї поведінки та виконуваних обов'язків;
- обов'язковість надання зворотного зв'язку щодо прогресу під час виконання завдань;
- заохочення людини до аналізу ситуацій та спроб їх самостійного вирішення.

Як наслідок, працівник збагачується знаннями про місію, продукти, стратегії та цілі компанії. Це чудова можливість за короткий проміжок часу познайомитися з організацією, її методами роботи та цінностями, які вона культивує.

Щоб виправдати очікування нових працівників, компанії пропонують різні інструменти для ефективної адаптації співробітників. Тому особливо важливою ланкою для завершення цього процесу є спеціалізована та професійна підтримка з боку керівництва. Ця підтримка здійснюється у формі наставництва або коучингу. Обидві ці форми дозволяють стимулювати і розвивати нового співробітника.

Коучинг є одним з найбільш популярних методів введення нового працівника в організацію. Основна мета коучингу - надати працівникові інформацію про організацію, підтримку, підказки, мотивацію та пропозиції, і ця підтримка ґрунтується на постійних відносинах симбіозу та партнерства між кваліфікованим, досвідченим коучем та новим працівником. За допомогою коучингу ініціюється розвиток особистості людини з метою покращення продуктивності та поведінки і, зрештою, досягнення успіху в професійному житті.

Таким чином, це партнерський метод свідомого покращення професійної діяльності нового працівника, головною метою якого є внутрішній розвиток шляхом роботи над сферами поведінки. Коучинг проходить у чотири етапи, які складаються з

- спостереження за поведінкою працівника протягом тривалого періоду часу безпосередньо на робочому місці;
- аналіз спостережуваної поведінки або ситуації;
- обговорення у формі пропозиції щодо зміни поведінки;
- застосування плану та відстеження наслідків його реалізації.

Незважаючи на популярність цього інструменту розвитку персоналу, коучинг часто популяризується в досить спотвореному вигляді. Причиною цього явища є нерозуміння принципів цієї форми роботи з працівниками.

Правильна форма коучингу може бути формальною, тобто свідомо сформованою і організованою керівництвом з самого початку, або неформальною, як підтримка з боку близьких колег. Остання форма, хоча й менш професійна, відбувається в більш невимушеній атмосфері, що полегшує новому працівникові відкритість до інших.

На відміну від коучингу, наставництво - це довготривала діяльність, під час якої наставник зосереджується не лише на покращенні дій та поведінки, а й може охоплювати всю кар'єру свого підопічного. Це інструмент професійного розвитку, заснований на відносинах "майстер-учень", в якому людина з великим досвідом і старшинством бере на себе роль наставника. За даними Fortune 500 (щорічний рейтинг найуспішніших компаній США), близько 70% з них пропонують програму наставництва. Це означає, що новому співробітнику вже на етапі прийому на роботу призначається коуч, а після позитивного розгляду заявки та прийняття на посаду - офіційний наставник.

Ось кілька правил підбору наставника:

- наставник працівника не повинен бути його безпосереднім керівником;
- наставник має бути на дві сходинки вище в професійній ієрархії, ніж його/її підопічний;
- у відносинах між наставником і підопічним важливий також вік - якщо різниця у віці занадто мала, може виникнути несвідоме суперництво і порівняння, а якщо занадто велика - замість бажання вчитися може виникнути бунтарство;

- для того, щоб професійні стосунки не перетворилися на емоційні, бажано обирати наставника протилежної статі.

Існує два типи наставників. Перший - це наставник, який мислить категоріями організації. Він припускає, що в компанії існують певні неписані правила, про які новий співробітник не дізнається з брошур чи тренінгів, і що тільки наставник здатен передати знання про них. Він відіграє стратегічну роль у формуванні процесів адаптації, вважаючи, що чим краще новий працівник знає своє робоче місце, тим краще він працюватиме і тим більшу користь принесе організації в цілому. Другий тип наставника - це наставник, який мислить пост-організаційними категоріями, так званий HR-консультант. Його/її головне завдання - підготувати індивідуальний шлях розвитку для свого підопічного. Його роль є меншою на початку фази адаптації, але стає більш значущою під час трудових відносин.

Проблемним аспектом наставництва є небажання багатьох схильних до цього людей обіймати посаду наставника. Це пов'язано з упередженням і страхом, що протеже використає отримані знання для того, щоб відібрати посаду і позиції у свого керівника. При цьому забуваються позитивні ефекти наставницьких відносин, такі як формування відкритих відносин між співробітниками, впорядкування каналів інформаційних потоків і заохочення командної роботи.

Процес адаптації, в залежності від типу використовуваних інструментів, може мати наступні форми:

- повна адаптація - працівник отримує задоволення від своєї роботи і відчуває себе корисним;
- зовнішня адаптація - працівник є і відчуває себе корисним, але робота не приносить очікуваного задоволення;
- внутрішня адаптація - корисність працівника незначна, але робота є джерелом задоволення;
- дезадаптація - коли робота не приносить працівникові задоволення і він не є корисним.

Отже, повна адаптація означає, що процес адаптації пройшов успішно, працівник пристосувався до організаційної культури і правильно виконує свої обов'язки. Він усвідомлює свої потреби, і ці потреби задовольняються через членство в групі, оскільки він сформував задовільні стосунки з колегами. Його обов'язки та завдання є чіткими та відповідають його компетенціям, він набув впевненості в собі та зрозумів правила та принципи компанії.

На жаль, не завжди новому співробітнику вдається повністю адаптуватися до нових умов. Відсутність адаптації в організаційному плані є наслідком таких факторів, як неправильний вибір професії. Рішення про вибір професії - одне з найважливіших у житті людини. Наслідки невдало прийнятого рішення можуть проявлятися в нездатності адаптуватися до нових умов праці. Ще однією причиною невдалого процесу адаптації є розчарування в самій роботі, тобто розрив між очікуваннями від нової роботи та реальністю. Іншим фактором може бути погана атмосфера в організації, тобто брак доброзичливості та довіри з боку керівника та колег. Іншими факторами також є недостатня адаптація до керівника та колег, а також недостатня адаптивність самої людини. Наслідками такої дезадаптації або неповної адаптації та дезадаптації до роботи можуть бути

- подовження періоду досягнення повної ефективності роботи;
- низький рівень мотивації до праці;
- складність у прийнятті стилю керівництва;
- розчарування через розрив між очікуваннями та реальністю;
- швидке звільнення з роботи;
- створення невідповідного організаційного клімату.

Крім того, можуть виникати непорозуміння між працівником і керівником, працівником і колегами, брак довіри, поверхнєве виконання або навіть нехтування обов'язками, а надмірний стрес, пов'язаний з незадовільною ситуацією, може навіть призвести до втрати психічного здоров'я і звільнення.

## 2.2 Планування адаптації медичного персоналу досліджуваного медичного закладу до змін

В організаціях, орієнтованих на розвиток та ефективне використання людського капіталу своїх співробітників, навчання та підвищення кваліфікації набуває все більшого значення як стратегічний функціональний напрям.

Оцінка ефективності навчання є необхідним компонентом системної моделі навчання. Без такої оцінки неможливо визначити, чи були досягнуті прийняті цілі навчання. Це поняття можна визначити як систематичний збір інформації та формулювання оціночного судження про всі елементи системи навчання працівників.

Необхідність проведення оцінки ефективності навчання виникає з кількох ключових причин:

1. Оцінка ефективності навчання є обґрунтуванням понесених витрат. Навчання пов'язане з витратами не тільки матеріальних, але, перш за все, часових ресурсів. Проведений аналіз може надати докази, які у вигляді отриманих переваг "виправдовують" понесені витрати.

2. Результати дослідження ефективності навчання дозволяють сформулювати майбутні плани навчання. Аналіз може дати відповідь на питання: чи відповідає поточний план цілям компанії і чи потрібно вносити в нього корективи, або чи слід переглянути план у тих сферах, де він є недосконалим?

3. Дослідження ефективності навчання має забезпечувати зворотний зв'язок з компанією - у вигляді результатів слухачів і співробітників, які отримують інформацію про власний прогрес. Отримана інформація дозволяє визначити реальну цінність навчання, а також відіграє важливу роль у процесі прийняття кадрових рішень (вертикальних переміщень: підвищення, пониження, та горизонтальних: зміна роботи на тому ж організаційному рівні) та організаційних рішень.

4. тестування ефективності навчання показує працівникам, що будь-яка зміна в їхньому наборі навичок є результатом навчання, а не впливу інших факторів, що підвищує мотивацію працівників до адаптації нових рішень та планування подальшого розвитку.

5. Тестування ефективності навчання також забезпечує зворотній зв'язок з іншими учасниками, які не завжди беруть безпосередню участь у навчанні (тренери, спонсори, розробники навчання). Вони теж припускають можливість досягнення певних цілей у процесі у вигляді відчутних переваг. Завданням аналізу ефективності в цьому випадку є перевірка того, чи були досягнуті ці цілі і в якій мірі.

У бізнес-практиці, однак, існує ряд проблем, пов'язаних з належним чином проведеною діагностикою ефективності навчання. До найбільш серйозних проблемних областей відносяться:

1. Врахування часової перспективи при оцінюванні. Підприємці, працівники кадрових служб або самі тренери найчастіше оцінюють ефективність тренінгу лише після його завершення, обмежуючись вивченням думок учасників або перевіркою отриманих знань.

2 Брак об'єктивності в оцінюванні. Кожна сторона, зацікавлена в навчальній програмі, представляє окремі цілі, а тому може по-різному сприймати питання її ефективності.

3. Детальний характер оцінювання. Моделі Кіркпатріка, Філліпса або CIPP є моделями багатоетапного оцінювання навчальних програм. Детальний характер аналізу означає, що оцінювання вимагає як певного часу, так і набуття навичок використання схеми оцінювання.

4 Складність визначення фактичних наслідків навчання. Слід пам'ятати, що у випадку з навчанням чітке визначення рентабельності інвестицій є досить проблематичним, оскільки в кожному конкретному випадку воно вимагає посилення на жорсткі показники, наприклад, кількість виробленої або проданої продукції, отриманий дохід, плинність кадрів та інші.

Комплексна оцінка є завершальним етапом процесу навчання. Метою оцінки має бути встановлення ефективності та економічності навчання з точки зору використання працівниками набутих знань та навичок на роботі.

Важливо систематично оцінювати, якою мірою навчання досягло поставлених цілей. Така оцінка дає можливість встановити показники успішності навчання та ефекти, створені у сфері праці в результаті навчання.

Окремі інструменти для оцінки ефективності тренінгу наведені в Таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Інструменти для проведення оцінки ефективності тренінгу**

Модель Д.Л. Кіркпатріка	Базується на припущенні, що цілі навчання повинні бути сформульовані і водночас оцінюватися на чотирьох рівнях: Рівень 1: Оцінка реакції на навчання. Рівень 2: Оцінка навчання. Рівень 3: Оцінка змін у поведінці. Рівень 4: оцінка ефективності.
Модель Хембліна	Концепція Ентоні Хембліна схожа на модель Кіркпатріка, але автор пропонує розширити модель, включивши в неї п'ятий рівень, назвавши його рівнем кінцевої мети. Модель Хембліна розглядає ефективність навчання на наступних рівнях: - Рівень I - оцінка реакції слухачів, - Рівень II - оцінка змін у набутих знаннях, навичках чи ставленні, - Рівень III - оцінка змін у поведінці, - Рівень IV - оцінка впливу змін у поведінці на організацію, - V рівень - оцінка кінцевої цінності.
Модель Філліпса	Ця модель може бути особливо корисною, коли оцінюються великі проекти розвитку, в яких беруть участь ключові співробітники або велика кількість людей, наприклад, цілий відділ. Модель також добре працює для навчання, коли бюджет на навчання може вважатися високим з точки зору компанії. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) є складним, трудомістким процесом і вимагає не тільки знання того, як розраховуються коефіцієнти, але, перш за все, бізнес-орієнтованості.
Метод успішних кейсів (SCM)	Модель Брінкергоффа (Brinkerhoff Model, SCM) передбачає шість рівнів проведення оцінки. Рівні та допоміжні питання: - Постановка цілей - Які потреби? Чи це реальні потреби? - Структура навчання - що потрібно для задоволення цих потреб? Чи дозволить структура задовольнити потреби? - Впровадження програми - Як ви оцінюєте програму на практиці? - Спеціальні ефекти - чи навчилися учасники чогось? Чому вони навчилися? - Ефекти або використання ефектів на проміжному етапі - Чи використовують учасники те, чого вони навчилися під час тренінгу?

	- Вплив (довгострокові наслідки) та цінність - Чи призвів тренінг до значних або довготривалих Чи призвів тренінг до значних або довготривалих змін в організаціях учасників і чи мав він помітний вплив на їхній індивідуальний розвиток?
Модель С-I-P-O С	Розшифровується як "контекст" і базується на зборі та обробці даних про ситуацію в організації, її потреби, труднощі, проблеми, з особливим акцентом на сферах неефективності. І - вхідні дані - це момент збору інформації для вибору оптимальних методів і прийомів навчання. Р - процес - базується на узагальненні думок учасників щодо самого тренінгу та його проведення. Завершальним етапом є О - outcomes (результати), де шукаються результати тренінгу. Результати мають три виміри впливу - прямий, непрямий та довгостроковий.
Аналіз витрат і результатів на контрольній групі	Основна мета цього методу - порівняти витрати, понесені на проведення тренінгу, з його вимірюваними ефектами. Аналіз можна проводити лише на групі працівників, які проходять навчання. Також можна ввести контрольну групу працівників, які не брали участі в навчанні.

Оцінка ефективності навчання може здійснюватися на основі різних критеріїв. Множинність моделей оцінки ефективності навчання ускладнює визначення ідеальної моделі. Кожна з них має свої переваги та недоліки. При виборі моделі та критеріїв оцінки ефективності навчання слід керуватися специфікою організації та враховувати цілі, яких організація хоче досягти за допомогою навчання співробітників.

### **2.3. Аналіз результатів модифікації поведінки персоналу в досліджуваному медичному закладі в умовах медичної реформи**

Нижче описано процес адаптації працівника в Комунальному підприємстві «Володимирське територіальне медичне об'єднання» Володимирської міської ради. Відкритість до інновацій та мінливого середовища, а також висока спеціалізація діяльності дозволили їй налагодити співпрацю з низкою постійних індивідуальних клієнтів та компаній. Заклад відома не тільки як відмінний продавець пропонованих послуг, але і як доброзичливий роботодавець. Вона не надто велика, тому співробітники мають дуже хороший контакт один з одним.

Влітку власник часто організовує барбекю та тимбілдингові заходи для всіх працівників та їхніх родин.

Підприємство було обрано для дослідження, оскільки воно також відповідає тенденціям у сфері управління людськими ресурсами. Однією з них є інноваційна та вільна форма адаптації працівників, яка створює відчуття приналежності до "позитивно закрученої" команди. Діяльність закладу та пристрасть до американських автомобілів часто описують слоганами "джипи" та "варіації".

Керівництво закладу впровадило інноваційний процес для швидкої адаптації та знайомства нового співробітника з командою, який триває п'ять днів. Нижче наведено опис цього процесу з детальним описом заходів, що відбувалися протягом кожного з цих днів.

У перший день роботи нового співробітника зустрічає власник закладу, який веде з ним невимушену бесіду на повсякденні теми, такі як хобі, автомобілі, спорт, діти та захоплення. Основними цілями цієї процедури є

- формування іміджу власника як турботливої та відданої команди, яка складає його компанію, людини
- знайомство зі співробітником, його ставленням, думками, характером
- створення основи для формування прихильності нової людини
- формування у людини почуття впевненості в новому середовищі.

Для кращої ідентифікації з компанією під час співбесіди власник використовує промо-гаджети, наприклад, використовує фірмову кружку або чашку, ручку/ручки, блокнот, пригощає цукерками, загорнутими у фірмову упаковку. Після співбесіди всіх співробітників запрошують до офісу для знайомства з новим членом команди. На цьому етапі за новим співробітником закріплюється наставник. До його/її завдань на перший тиждень роботи входить

- ознайомлення працівника з компанією, її політикою, структурою, правилами, історією, організаційною культурою
- відповіді на всі питання та занепокоєння
- розподіл та пояснення завдань;

- проведення процесу інтеграції з командою закладу;
- фінальне оцінювання працівника з метою перевірки його адаптованості до середовища та готовності до роботи.

У перший день наставник у невимушеній, неформальній обстановці спілкується з новим співробітником, знайомить його з посадою, надає будь-яку інформацію про компанію. Потім показує робоче місце, на якому, окрім стандартних робочих інструментів, є фірмові гаджети закладу, зокрема солодощі. Також є кольорові олівці та білий аркуш паперу, і перше завдання працівника - намалювати, яким він бачить себе і в якій професійній точці через 20 років. Працівник також отримує інформаційний буклет з місією та баченням закладу, збагачений внутрішніми матеріалами - фотографіями з тимблдингових заходів, семінарів та тренінгів.

Після загального вступу слідує основна частина, яка складається з обговорення обов'язків та тренінгу з охорони здоров'я та безпеки. Якщо новий працівник відчуває втому, наставник може запропонувати йому розважальні заходи, такі як настільний теніс, стрибки на батуті тощо. Після завершення тренінгу процес введення в курс справи триває до кінця робочого дня.

Другий день також починається з індивідуальної зустрічі з власником закладу, який під час бесіди цікавиться думкою працівника про перший день роботи, його враженнями та призначеним наставником. Бесіда має неформальний та соціальний характер, хоча і відбувається в офісі, але з кавою та солодкими закусками. Цікавим явищем під час цієї розмови є персоналізовані гудки, які надходять на телефонний номер абонента. Власник закладу запитує нового працівника, яка його улюблена пісня, а потім призначає її контакту. Співробітник закладу робить те ж саме, призначаючи улюблену музику свого керівника на свій номер телефону. Наприкінці зустрічі власник особисто запрошує нового співробітника на наступний тимблдинговий захід закладу, яким зазвичай є американське авторалі.

Пізніше процес інтеграції відбувається під керівництвом супервайзера, який надає подальші вказівки та посадові інструкції. Індивідуальні зустрічі з

іншими працівниками також є частиною навчання. Наставник намагається зробити так, щоб вони частково проходили без його участі. Таким чином, він створює можливість поспілкуватися, не соромлячись своєї персони. Всі обов'язки в цей день працівник виконує під наглядом наставника.

На третій день власник бізнесу вже не бере участі в процесі інтеграції, а працівник починає працювати за своїм робочим місцем. В рамках налагодження колегіальних відносин на його столі вже чекають солодоці та кава, приготовані іншими членами команди. Власник обмежується тим, що надсилає електронного листа з невимушеними, жартівливими відео та фотографіями з корпоративних заходів.

Як і на другий день, всі обов'язки працівник виконує під наглядом супервайзера. Паралельно відбувається подальше знайомство та інтеграція з іншими членами команди.

На четвертий день, як і в попередній, нового співробітника на робочому місці чекає кава та фірмові солодоці. Серед додаткових подарунків - картка, що дозволяє користуватися спортивними спорудами (мультиспорт) та модель автомобіля, яку потрібно склеїти - без інструкцій.

Перше завдання дня - зібрати модель вчасно, але не довше, ніж за 15 хвилин. Обов'язки все ще виконуються в присутності наставника, який організовує одну довшу перерву протягом дня - працівник може вибрати одну зі спортивних пропозицій на території організації (батут, пінг-понг, прогулянка) або додаткову прогулянку по майстерні чи розмову. Працівник малює людину, з якою він проведе цей час.

На п'ятий день на стіл працівника кладуть аркуш паперу із завданнями, які він має виконати:

- приготувати ранкову каву для всіх працівників,
- з'їсти лимон з посмішкою,
- кинути цукерку у визначену особу,
- примружитися,
- прикинутися трактором,

- розповісти анекдот.

Після виконання всіх пунктів на працівника чекає винагорода - селфі з усіма співробітниками, яке потім потрапляє в центр дошки оголошень. Новий працівник також обирає радіостанцію, яку всі слухають протягом дня. П'ятниця - останній день роботи з наставником, який повторює з працівником всі отримані знання, процедури та правила закладу.

У другій половині дня працівника запрошують на співбесіду з власником, щоб отримати зворотній зв'язок після процесу інтеграції. У невимушеній бесіді керівник розпитує про співробітників, наставника, оцінку інтеграції та правила і процедури закладу). Розмова закінчується нагадуванням про майбутній інтеграційний захід/тренінг. Працівника відпускають додому на годину раніше.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДО УМОВ ПОДАЛЬШОГО РЕФОРМУВАННЯ

### 3.1.Формування стратегії змін та визначення вимог до персоналу в умовах подальшого реформування галузі

Перший робочий день, нове місце, незнайома організаційна культура, інтегроване середовище, в якому людина є чужою - всі ці елементи разом узяті є причиною великого стресу для працівника-початківця. У цей період новачок потребує великої підтримки з боку роботодавця та відкритості всього колективу, з яким йому доведеться працювати. Адаптація є одним з найважливіших елементів процесу управління людськими ресурсами, і при правильному проведенні вона приносить відчутну користь обом сторонам: і працівнику, і організації. Інноваційні форми введення працівника в організацію дозволяють швидко та ефективно отримати лояльного та відданого працівника, долаючи бар'єри. Інновації в адаптації передбачають введення нового працівника в організацію у спосіб, який є абсолютно новим і несподіваним для нього. Такі форми, як невимушене спілкування, виконання цікавих завдань, прийняття викликів і дружня атмосфера сприяють встановленню неформальних зв'язків і створенню згуртованих команд співробітників. Інноваційна адаптація є чудовим інструментом для засвоєння нових обов'язків, а також для налагодження взаєморозуміння з досвідченими працівниками. Завдяки таким заходам новачок долає збентеженість і не боїться просити про допомогу в будь-якій ситуації. Проблема, розглянута в статті, вказує на необхідність пошуку часто нетрадиційних, але ефективних методів адаптації співробітників. Її метою було представити вплив сучасних методів введення нового співробітника в курс

справи на його ефективність роботи, лояльність, а також якість міжособистісних відносин.

Адаптація працівника є надзвичайно важливим фактором для належного функціонування в організації як з точки зору компанії, так і з точки зору працівника, який до неї потрапляє. Адаптація нової людини досі залишається однією з найскладніших соціальних проблем. Ця проблема є індивідуальною, оскільки кожному доводиться вирішувати її особисто. Вона складається з психологічних, економічних і соціологічних факторів. З нею в тій чи іншій мірі стикається кожна організація, яка приймає нових працівників.

Індукція - це завершальна частина HR-процесу, яка відбувається одразу після відповідного відбору працівників. Її мета - швидко і без перешкод адаптувати людину до нового робочого середовища, а також належним чином підготувати команду до появи нового члена []. Така ситуація створює проблеми для обох сторін, тому процес адаптації є важливим і повинен бути добре підготовленим. Адаптація забезпечує швидку інтеграцію в організацію і, таким чином, дає можливість ефективно і результативно ознайомити працівника із завданнями, очікуваннями і правами, пов'язаними з посадою, методами і засобами виконання доручень, а також дозволяє зануритися в роботу. Це також дозволяє зануритися в організаційну культуру, цінності, ознайомитися зі стратегією, місією, баченням, історією та міжособистісними відносинами, що панують у неформальних групах. Новий працівник може здобути незалежність, впевненість у собі, набути навичок роботи та освоїти практичні аспекти своєї організаційної ролі. Ефективний процес адаптації допомагає працівникові стати кваліфікованим і повноцінним активом компанії.

Працівник, який приходить у компанію, пропонує їй свої навички, відданість і кваліфікацію, а натомість очікує матеріальну і нематеріальну компенсацію [18], зокрема у вигляді програми адаптації працівника. На думку Жвірека, введення в роботу, яке досягає бажаних цілей, не тільки вплине на позитивне сприйняття працівником організації (і, таким чином, підвищить мотивацію), але, перш за все, дозволить новачкові досягти повної ефективності,

на рівні досвідчених працівників, за набагато коротший час, що пов'язано з відчутними вигодами для організації. «Поступове, систематичне введення нових працівників у конкретні сфери бізнесу може збільшити віддачу компанії від найму. Той факт, що працівник буде добре знайомий з внутрішніми відносинами в компанії і що він або вона буде знати зовнішні відносини з клієнтом, призведе до того, що зобов'язання щодо надання високого рівня послуг значно зростуть. Це також матиме позитивний вплив на виконання ключових завдань його посади» [18].

«Бабл вважає, що новоприйнятого працівника повинен ввести в організацію керівник. Останній зобов'язаний проінформувати новачка про структуру, історію компанії, цілі, завдання та його права. Важливо, щоб керівник пролив світло на те, якими є стосунки між колегами та атмосфера в колективі. Таке знання компанії значно зменшить стрес і напругу, пов'язані з акліматизацією на роботі. Адаптація, проведена таким чином, підвищує моральний дух і зміцнює почуття власної гідності працівника. Зрештою, зникає тривога, пов'язана з новими обов'язками і новими людьми. Тому вкрай важливо, щоб кадрова служба розробила спеціальну програму введення в посаду» [51].

Призначення наставника та вплив колегіальної групи призводить до того, що працівник швидше адаптується до нової ролі та обов'язків, має вищу продуктивність, а його наставники та колеги - вищий рівень задоволеності поставленими завданнями. Гарна співпраця між членами команди призводить до досягнення організаційних цілей (підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку) та індивідуальних цілей, які переслідує сам працівник.

Підтримка, яку новачок отримує від організації, перетворюється на його лояльність до роботодавця. Це найкращий момент для того, щоб завоювати симпатію працівника. Однак сама суть ввідного інструктажу полягає переважно в наданні інформації про робоче місце та обов'язки, а також у поступовому знайомстві з колегами, організаційною культурою та звичаями компанії.

Корчинська каже, що належна адаптація нового працівника пов'язана насамперед з турботою про організацію. Компанія витратила багато часу і коштів

на пошук і відбір персоналу, тому не може дозволити собі спіткнутися при адаптації працівника на посаді. Тому на етапі введення в посаду найголовніше - доброзичливе ставлення і готовність надати реальну допомогу в перші дні після працевлаштування. У цей період інформацію потрібно доносити просто і зрозуміло, бажано у вигляді брошури або пам'ятки працівника, до якої завжди можна повернутися за потреби. Однак організація не повинна покладатися лише на друковане слово. Успіх процесу адаптації залежить головним чином від безпосереднього контакту з наставником або керівником і зворотного зв'язку, який виникає в результаті цього [45].

На думку Девіса, завдяки процесу адаптації новий працівник повинен стати продуктивним і повністю залученим до роботи в найкоротші терміни. Якщо йому надається лише інформація про компанію, то ефективність і продуктивність, яких хотів би роботодавець, не будуть досягнуті. Якщо ж побудувати процес адаптації з метою розвитку мотивації, лідерських якостей та індивідуальної відповідальності з чітким баченням мети, це стане природним стимулом для лояльності до компанії та гнучкості у підході до виконання посадових обов'язків, а також дозволить розкрити нові таланти [42]. Адекватна комунікація має величезний вплив на якість роботи на новій посаді та ефективність досягнення цілей організації та працівника.

Пошук нового працівника, процес найму та відбору може бути трудомістким, складним і дорогим. Роботодавці витрачають на це багато енергії та грошей. Через зусилля, які вони докладають на перших двох етапах, вони часто забувають про те, що відбувається з працівником після того, як його прийняли на роботу - в його перші, найскладніші дні на роботі. На етапі адаптації можна багато чого здобути, але також і втратити. Приймаючи на роботу нових співробітників, слід не кидати їх у безвихідь, а надавати реальну підтримку, щоб допомогти їм розпочати роботу і прискорити здобуття ними незалежності. З іншого боку, якщо працівника залишити напризволяще і доручити йому завдання, які він вважає складними і заплутаними, у нього сформується переконання, що він зобов'язаний усім лише самому собі. Організація лише

втратить час і гроші на підбір персоналу, а працівник втратить професійну самооцінку і хорошу репутацію в очах роботодавця.

Інструменти адаптації працівників спрямовані на підтримку новоприйнятих працівників під час їхньої адаптації. Готуючи асиміляційні програми, організація розумно представляє працівників і допомагає їм адаптуватися до специфіки компанії та організаційної культури. За словами Сипер-Єнджеяка, багато компаній звертаються до добре відомих і перевірених інструментів, щоб підтримати працівника в цей складний професійний період. Ці рішення дуже вигідні, оскільки інформація про організацію знаходиться в одному місці, працівникові не потрібно шукати її самостійно з різних, часто не дуже добре поінформованих джерел [34]. На думку Адамської-Чудзінської, належна професійна адаптація є основною умовою для безперебійної роботи та ефективного функціонування працівника в організації [19]. Для цього необхідно правильно підібрати та застосувати адаптаційні інструменти, такі як:

- інформаційні матеріали;
- наставництво (тьютор);
- коучинг;
- брошури, каталоги, презентації, відео, вітальні електронні листи та багато інших.

Застосування адаптивних методів на практиці дає набагато кращі результати і дозволяє працівникам отримувати інформацію та розвивати професійні навички у зручний для них час [21].

Найпоширенішими каналами донесення інформації до новоприйнятого працівника є:

- брошура про організацію,
- внутрішній каталог або публікації,
- мультимедійні презентації,
- відео або вітальні електронні листи,
- знайомство з командою колег.

Інформаційно-комунікаційна система має вирішальне значення в процесі адаптації, тому адаптація може відбуватися в групах або індивідуально. Це значно скорочує період адаптації та ретельно знайомить працівника з функціонуванням всієї організації.

Основна інформація, яка повинна бути включена в інформаційний канал для нових працівників: місія, бачення, стратегія організації, принципи оплати праці, матеріальна та нематеріальна мотивація, організація робочого часу, ознайомлення з ключовими партнерами, клієнтами чи підрядниками. На думку Олексина, наявність таких знань та їх постійне оновлення мають великий вплив на налагодження співпраці всередині компанії та за її межами. Це сигналізує про цінності організації та очікувані норми поведінки. Для працівників також важливо чітко визначити правила соціального забезпечення, а також пов'язані з ними обов'язки, завдання та відповідальність. Для новачків вітається чітко окреслена організаційна культура, яка окреслює і дає можливість зрозуміти багато аспектів поведінки колег. Це дуже допомагає у встановленні контактів, а також прискорює ефективну групову роботу.

Перша фаза вищеописаного процесу базується на брошурах, відео, презентаціях та подібних елементах інформаційної системи, друга - на організаційних положеннях та внутрішніх робочих інструкціях. Наступний етап складається з ознайомлення з інструментами та методами, що використовуються для інструктажу, такими як: схеми обов'язків, навчання та виконання завдань, інструкції для виконання проектів або обладнання робочих місць. Інший метод - наставництво. В організаціях цей інструмент використовується, серед іншого, для розвитку співробітників. Наставництво - це партнерські відносини між майстром (наставником) та учнем (новоприйнятим працівником). Роботодавець призначає новій людині наставника, також відомого як провідник, тьютор. За словами Карвела, наставництво в основному орієнтоване на розкриття та розвиток потенціалу учня і ґрунтується на партнерстві, співпраці, натхненні та стимулюванні до дії. Завдяки відповідним втручанням учень пізнає як організацію, так і самого себе, що забезпечує розвиток усвідомленості та

задоволеності і, що найважливіше, формує організаційну ідентичність [37]. Наставництво також включає в себе консультування, оцінювання та допомогу в програмуванні успіху працівників. Цей інструмент має бути адаптований насамперед до очікувань і потреб працівника.

Наставником може бути відповідно підготовлена або навчена зовнішня особа. Найчастіше цю відповідальну роль доручають безпосереднім керівникам або досвідченим співробітникам організації, які відрізняються сильно розвиненими соціальними компетенціями, професіоналізмом, авторитетом і, як правило, багаторічним стажем роботи. Вибір талановитого наставника є ключовим елементом процесу наставництва. Однак не варто відчаюватися через відсутність у компанії бездоганної та бездоганної людини, якій можна довірити новачка для наставництва. Найголовніше, щоб студенти хотіли і могли вчитися у такої людини. Одним з головних моментів цього процесу є просто допомога, яка пропонується новим співробітникам. Завдання наставника - вміло ввести нового працівника в організацію та сформувати навички за допомогою навчання або досвіду. За допомогою наставника учень, перш за все, повинен ознайомитися з обов'язками та завданнями, які характеризують його роботу. Оскільки наставник знайомий з правилами компанії, він може передати їх набагато ефективніше, ніж брошури чи навчальні відео. Завдяки такій декларативній допомозі працівник легко впорається з пригодами початкового (і не тільки) робочого періоду. Однак слід пам'ятати, що наставник не обов'язково є психологом і не вирішить усіх складних сімейних чи життєвих проблем, але опікується працівником з моменту його приходу в організацію і, таким чином, запускає процес адаптації. Наставник не заглиблюється і не аналізує те, що відбувалося в минулому. Процес наставництва відбувається у формі підтримки студента на різних етапах його розвитку та кар'єри в організації. Він покращує управлінські навички, спираючись на досвід колег з вищою компетенцією та позицією в ієрархії компанії.

За словами Бабчинського, досвідчений працівник, наставник, тьютор або безпосередній керівник - залежно від того, кого організація призначає для виконання важливої функції керівника компанії - в основному займається:

- знайомство один з одним і визначення цілей;
- налагодження міжособистісних стосунків;
- визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для розвитку учня;
- заохочення особистої ініціативи та незалежного нестандартного мислення;
- послідовна реалізація та перевірка обраного кар'єрного шляху;
- регулярне об'єктивне оцінювання результатів діяльності;
- зворотний зв'язок - безперервний зворотний зв'язок.

Коучинг дослівно означає "тренування", але такий переклад не дає правильного розуміння суті цього методу. На думку Сидор-Ржондковської, коучинг - це структурований процес, заснований на співпраці, спрямований на вирішення проблем, а також піклування про благополуччя учасників. Коучинг охоплює різноманітні заходи, що проводяться підготовленим персоналом для індивідуального розвитку співробітників, прискорення досягнення поставлених цілей і поліпшення результатів роботи. Старр вважає, що коучинг, у найпростішому розумінні, - це не що інше, як серія розмов між двома людьми, один з яких є коучем і прагне сформулювати розмову, яка принесе користь іншій людині [61]. Завдяки впровадженню коучингу в процес адаптації новий працівник від самого початку вчиться ставити перед собою чіткі, конкретні, реалістичні та обмежені в часі цілі. Він також може оптимізувати свої дії, приймати більш точні рішення і розвивати свої природні навички.

Роль коуча полягає в тому, щоб сприяти використанню навичок слухання, постановки запитань і рефлексії для ведення бесіди так, щоб кожна з них була багатим і пізнавальним досвідом для підопічного [52]. Коуч - це людина, яка володіє необхідним набором навичок і компетенцій, корисних у процесі адаптації. Він або вона може спиратися на свій життєвий досвід, техніки та

інструменти, щоб допомогти відкрити новий шлях для досягнення особистих і професійних цілей. Для працівника він є своєрідним дороговказом і мотиватором, оскільки постійно стимулює до дії. З іншого боку, пріоритети, які вони будуть переслідувати разом, встановлює працівник. Таким чином, він свідомо вносить позитивні зміни у своє життя, а коуч дозволяє йому проявити себе з найкращого боку.

Переваги впровадження цього методу в компанії можна виміряти як для працівника, так і для організації. Ось найважливіші з них:

- стимулює до дії;
- допомагає досягати професійних та особистих цілей
- вчить приймати обґрунтовані рішення
- відкриває і стимулює потенціал, закладений у працівнику;
- дає відчуття задоволеності роботою;
- покращує стосунки між працівниками, керівниками та підлеглими;
- посилює індивідуальну прихильність та продуктивність;
- створює позитивну атмосферу та організаційну культуру;
- поступово показує межі між приватним та професійним життям;
- зміцнює найслабші ланки в організації;
- покращує командну роботу;
- розвиває ключові навички для роботи;
- мотивує;
- посилює інтеграцію в організацію;
- виявляє лідерів у командах;
- робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку;
- підвищує обізнаність про необхідність безперервного навчання;
- вдосконалює та розкриває компетенції;
- вчить впевненості в собі;
- показує, що невдача - це не так вже й погано.

У сьогоденній складній і конкурентній час організації, орієнтовані на успіх, повинні використовувати методи та інструменти, спрямовані на розвиток,

шукати творчих працівників, здатних швидко засвоювати і використовувати інформацію та адаптуватися в нових ситуаціях. Однак, їм потрібно допомагати в цьому.

Інноваційним підходом є впровадження елементів гейміфікації в процес адаптації. Перші дні новачка на роботі перетворюються на гру, насичену великою кількістю інформації про компанію, де він є головним героєм. Він використовує зібрану інформацію для ознайомлення з навколишнім середовищем, збирає бали і проходить рівні. Завдяки цьому методу працівник швидко набуває навичок, необхідних для виконання своїх обов'язків, вирішує завдання, пов'язані з цільовою роботою, вчиться приймати рішення і використовувати отримані знання. Це цікавий елемент, який високо цінують навіть менеджери високого рівня.

Зробити процес представлення нового працівника більш привабливим можна за допомогою різноманітних конкурсів. Хорошим прикладом є жеребкування компаньйона, з яким новачок буде обідати, або обідня рулетка. Суть полягає в тому, що людина, яку представляють, витягує лотерейний квиток з іменем випадкового співробітника компанії з часто розгалуженої організаційної структури. Його завдання - розповісти якомога більше про своє робоче місце. Це інноваційний метод познайомитися з різними точками зору людей з різних відділів, які часто не мають задоволення зустрічатися один з одним. Спільна трапеза дозволяє поспілкуватися на нейтральній території, познайомитися з новими людьми, створити контакти і позитивні спогади, а головне - розслабитися.

Нещодавньою інноваційною та маловідомою практикою є реалізація цього процесу за допомогою так званої адаптаційної кімнати. Тут працівник занурюється в простір, де він стикається лише з "організацією". Тут є предмети, пов'язані з компанією, гаджети, пов'язані з її традиціями, ручки та календарі з її логотипом, слогани, що заохочують працювати в цій компанії, фотографії співробітників з їхніми іменами на стінах, мультимедійна презентація, що представляє історію та нагадує про знакові моменти для бренду. Цей метод може

здатися суперечливим, але він дуже популярний серед нових працівників. Приміщення, облаштоване з урахуванням потреб нових працівників, позитивно впливає на сприйняття організації. У польських умовах онбордінг-кімната використовується спорадично, але вона викликає велике почуття приналежності і, безумовно, запам'ятовується надовго.

Добре проведений процес онбордингу - це механізм, який робить нових працівників незалежними, впевненими та продуктивними членами компанії. У нормальному онбордингу слід використовувати три основні сфери знань: 1) технічні та операційні знання; 2) знання про компанію; 3) знання з особистого розвитку для роботи.

У поєднанні з інноваціями адаптаційні програми дарують багато позитивних вражень, сприяють налагодженню контактів, вчать приймати швидкі та точні рішення, дозволяють новачку без стресу інтегруватися в напружене життя організації та дізнатися про канали передачі інформації. Крім того, вони відривають від рутини, залучають лояльних і продуктивних працівників, а також роблять так, щоб працівник запам'ятав організацію як доброзичливого і креативного роботодавця.

### **3.2. Створення системи медико-психологічної підтримки персоналу**

Постійні зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі, зокрема, розвиток глобальної конкуренції, зростаючі вимоги споживачів до високої якості та сучасності пропонованих продуктів і послуг, а також швидкі технологічні зміни означають, що першочерговим завданням сучасної організації є постійне реагування, відстеження та адаптація до навколишнього середовища. Вирішенню цих завдань може сприяти постійне підвищення кваліфікації та компетентності працівників. На думку С. Борковської, інвестиції в працівника стають незамінними, оскільки вони не лише виконують мотиваційну функцію (задовольняють потребу в самореалізації), але й спричиняють бажане зростання економічної ефективності організації.

Ногальський та Невядомський відносять погану систему управління людськими ресурсами та погану систему навчання працівників до основних факторів, які знижують "досконалість" підприємства.

На думку А. Почтовського, професійне навчання - це сукупність цілеспрямованих і систематичних заходів, що відбуваються в даній організації і спрямовані на поглиблення і розширення певних елементів трудового потенціалу та оснащення його новими елементами, необхідними з точки зору поточних і майбутніх потреб цієї організації.

Тадеуш Лістван стверджує, що розвиток персоналу - це діяльність, спрямована на підготовку працівників - під час їхньої роботи в організації - до виконання роботи та зайняття посад з більшою відповідальністю. У випадку розвитку ми маємо справу з більш тривалим періодом часу. Вдосконалення є більш прямим, спрямованим на набуття конкретної кваліфікації.

Професійний та інтелектуальний розвиток має бути метою всіх працівників компанії, незалежно від їхніх функцій. Слід визнати, що розширення знань і навичок працівників є неминучим наслідком посилення конкуренції на ринку. Нікуди не дітися від змін, а отже, нікуди не дітися від розвитку працівників, підвищення їхньої професійної кваліфікації шляхом вдосконалення та набуття нових навичок - тобто від навчання.

Кожен працівник, щоб ефективно виконувати певну роботу, повинен мати необхідну для цього професійну кваліфікацію. Професійну кваліфікацію можна визначити як рівень освіти працівника, підтверджений дипломом або досвідом роботи, здатність виконувати певну професію або вид роботи. Одним із способів отримання цих навичок є, серед іншого, професійна підготовка та підвищення кваліфікації. Як професійна підготовка, так і підвищення кваліфікації в організаціях повинні ґрунтуватися на плануванні на різних рівнях управління. Навчальні програми повинні базуватися на довгострокових потребах організації, а також на вподобаннях самих працівників, які зацікавлені у вдосконаленні власних навичок. У літературі можна знайти відмінність між навчанням і підвищенням кваліфікації. Навчальні програми спрямовані на підтримку та

підвищення ефективності поточної роботи, тоді як програми підвищення кваліфікації спрямовані на розвиток навичок, необхідних для майбутньої роботи 354.

Навчальні програми розробляються на основі результатів атестації робочих місць, у зв'язку зі створенням нових робочих місць, а також на основі огляду персоналу, який визначає відповідні потреби в навчанні. Вони, як правило, спрямовані на оволодіння конкретними навичками. Програми вдосконалення, з іншого боку, пов'язані з довгостроковими потребами та намірами організації. Вони найчастіше користуються послугами спеціалізованих освітніх організацій, таких як університети або наукові асоціації.

Під терміном "навчання" слід розуміти процес задоволення чітко визначених потреб у підвищенні певного елементу професійної кваліфікації. Потреби можуть виникати з різних джерел, починаючи від всеохоплюючої стратегічної мети і закінчуючи індивідуальною метою особистого вдосконалення. Потреба може бути негайною - вимога негайних змін, тут і зараз, або "відкладеною" - пов'язаною з діяльністю організації і дуже важливою, але з вигодами у віддаленому майбутньому. Навчання проводиться для того, щоб навчити некваліфікованих працівників, навчити кваліфікованих працівників користуватися новими технологіями, а також для того, щоб забезпечити ротацію завдань у робочій команді. Для цього члени цієї команди повинні мати більше однієї професії.

Навчання - це інвестиція в працівників з метою підвищення якості та стандартів роботи через ефективне використання їхнього потенціалу, а також допомога у вирішенні існуючих проблем у компанії. Тому, якщо навчання розглядати як інвестицію, його слід оцінювати з точки зору ефективності.

Навчання можна розділити на стимулююче навчання та комплексне навчання. Стимулююче навчання - це навчання працівників, основною метою якого є запуск організаційних і технологічних інновацій або вирішення конкретної проблеми в компанії, на вирішення якої впливають учасники навчання (наприклад, навчання в галузі економії матеріалів і сировини може

мати стимулюючий вплив на конструкторів, технологів, а також розробників продукції та їхніх керівників). З іншого боку, навчання стратегії розвитку компанії впливає на менеджмент відповідної організації. Інтегроване навчання полягає в поєднанні теоретичного і практичного змісту шляхом безпосереднього застосування знань і навичок, отриманих працівниками-учасниками на робочому місці. У такому навчанні зазвичай беруть участь фахівці з різних галузей, що полегшує як їхнє взаєморозуміння, так і подальшу взаємодію в організації роботи в компанії.

Залежно від конкретних цілей, існує також інша класифікація тренінгів, згідно з якою розрізняють

- підготовче та вступне навчання, метою якого є озброєння новоприйнятих працівників специфічними елементами трудового потенціалу, які не можуть бути отримані в позафірмових закладах системи освіти. До цього типу навчання також відносяться внутрішньофірмові професійно-технічні училища, якщо такі є на підприємстві,

- адаптаційне навчання, що полягає в поглибленні та розширенні існуючих елементів професійних знань, навичок та установок працівника з метою їх адаптації до змінених вимог його роботи або до іншої роботи. Цей тип навчання часто відбувається в поєднанні з іншим інструментом розвитку трудового потенціалу - внутрішньофірмовим перерозподілом, що часто є однією з умов вертикального або горизонтального перерозподілу,

- навчання, що змінює профіль трудового потенціалу - професійна перепідготовка, її відмінність від двох попередніх видів навчання полягає в отриманні нової професії або нової професійної спеціалізації. Цей вид може використовуватися в ситуаціях радикальних структурних змін на підприємстві, що тягнуть за собою ліквідацію певних робочих місць і створення на їх місці нових з принципово зміненими профілями необхідного трудового потенціалу. Професійна перепідготовка може також використовуватися у випадку процесу вторинної професійної активізації, наприклад, для жінок, які приступають до роботи після тривалої перерви в кар'єрі.

Підвищення кваліфікації - це систематичне вдосконалення кваліфікованими працівниками знань і навичок, необхідних для виконання завдань у мінливих умовах як в організації, так і за її межами. Підвищення кваліфікації має більш безпосередній характер і орієнтоване на здобуття конкретної кваліфікації. Воно може проводитися в наступних формах:

- професійні курси, організовані центрами розвитку персоналу
- стажування, організоване компаніями
- післядипломне навчання в університетах,
- цілеспрямована самоосвіта з метою набуття високого рівня кваліфікації за певною професією, що забезпечується науковими, освітніми або професійними об'єднаннями.

Варто зазначити, що підвищення кваліфікації не змінює працівника, але дає йому можливість постійно оновлювати свої професійні знання, що призводить до виконання своїх обов'язків більш компетентно та сучасно. Наступним поняттям, що стосується підвищення професійної кваліфікації, є навчання. Навчання спрямоване на поповнення знань, а також навичок і компетенцій, необхідних для належного виконання завдань поточної або майбутньої роботи. Воно означає процес, що проводиться в системі освіти, в ході якого працівник прагне здобути конкретні знання та навички. Це пов'язано з тим, що вже згадані конкурентні вимоги та технологічна модернізація підприємств підвищують кваліфікаційні вимоги до працівників.

Така ситуація також спричиняє зміни у професійній структурі робочої сили та підвищення рівня її кваліфікації. Тенденція до зменшення кількості низькокваліфікованих працівників та збільшення кількості працівників, здатних працювати за кількома професіями, стає все більш вираженою. На це впливають як мінливі економічні умови, так і надлишок робочої сили на ринку праці та пов'язане з цим безробіття. Компанія сприяє своїм працівникам у здобутті освіти та підвищенні їхньої професійної кваліфікації шляхом організації або проведення навчання, підвищення кваліфікації або професійної підготовки для своїх працівників. Навчання є важливим інструментом професійної адаптації

працівників до мінливих умов. З його допомогою можна передбачити очікувані технологічні та організаційні зміни, а також зміни у способах діяльності компанії, тому будь-який вид навчання з організаційної точки зору можна розділити на два типи

- навчання безпосередньо виробничого характеру, яке полягає у підтримці, розвитку навичок працівників шляхом надання їм можливості здобувати нові знання та навички. Таке навчання є особливо важливим у випадку нечастих професій або швидких змін у певних професіях та спеціальностях. Неналежне управління ними може призвести до ситуації, коли в разі звільнення або хвороби однієї людини її ніким замінити,

- навчання культурного та соціального характеру, спрямоване на зміну поведінки та ставлення працівників. Це може включати нові способи спілкування, взаємодії, навчання команд працівників створенню нової мови та цінностей, що поділяються всіма. Така діяльність може також підтримувати внутрішні перетворення в організації або зміни в способі представлення інтересів і підході команди до трансформації компанії.

## ВИСНОВКИ

Використання інноваційних форм привітання допомагає прищепити новоприйнятим працівникам почуття лояльності до роботодавця та скоротити дистанцію в міжособистісних стосунках. Інновації в адаптації передбачають знайомство нового працівника з організацією в нестандартний спосіб, наприклад, через виконання цікавих завдань, викликів, що супроводжуються невимушеною бесідою. Це має на меті створити згуртовану та ефективну команду. Засвоєння нових обов'язків у дружній та веселій атмосфері відбувається набагато ефективніше, будує неформальні зв'язки та створює нитку прихильності між працівником та роботодавцем. Саме такі заходи були впроваджені в досліджуваній компанії, де новачки отримують необхідні вказівки щодо роботи, а також знайомляться з культурою організації, її історією, політикою та процедурами і, що найважливіше, зі своїми обов'язками під час тижневої, оригінальної адаптаційної сесії.

Найважливішим наслідком такої процедури є те, що нові працівники ідентифікують себе з компанією, що зміцнює відданість та емоційну прив'язаність до організації та колективу. Завдяки такому процесу адаптації компанія отримує згуртовану команду мотивованих до роботи людей, які знають, навіщо вони тут. Крім того, нові працівники добре знають свої обов'язки, цілі, до яких вони прагнуть, і звичаї на робочому місці. З точки зору працівника, переваги інноваційної індукції так само важливі, як і для організації. Нова людина не відчуває себе відчуженою серед вже акліматизованих працівників, її помічають, що дає їй відчуття прийняття в новому середовищі. Від самого початку вона стає частиною організації і готова до співпраці, оскільки знає, що створює щось абсолютно унікальне і необхідне для належного функціонування компанії. Завдяки інноваціям, запровадженим у процесі адаптації, вона має можливість пережити цікаву пригоду - і це позитивне враження залишиться, навіть якщо вона в кінцевому підсумку працюватиме в організації.

Наші власні дослідження показують, що завдяки інноваційному ввідному процесу новий працівник від самого початку дуже задоволений своєю роботою. Це також допомагає побудувати приємні стосунки на рівні "організація - працівник" та "команда - працівник". Тому пошук нестандартних рішень в адаптації може бути дуже корисним, і не тільки в початковий період працевлаштування, але й у довгостроковій перспективі. Це результат позитивного першого враження, яке компанія справляє на нового працівника.

Розгляд чинників ефективності заходів, що складають процес (керованої) адаптації нових працівників, безсумнівно, приводить до питання про оптимальну тривалість адаптаційного періоду. Думки авторів численних вітчизняних і зарубіжних публікацій з цього приводу розходяться. Одні вважають, що достатньо 3 місяців (такий термін прийнятий в економічній і соціальній практиці нашої країни). Інші вказують на необхідність збільшення цього терміну до 6, 12 і 18 місяців, або навіть до 2 років. Схоже, що в найближчі роки відбудеться чітка поляризація в цьому питанні через диференціацію за складністю праці. У випадку "старих" професій і робочих місць, де переважає рутинна і повторювана діяльність, короткострокова адаптація, наприклад, до 3 місяців, буде в порядку речей. Однак у випадку нових професій, що створюються сьогодні, з важкою і складною діяльністю, що вимагає залучення значної інтелектуальної та психологічної енергії, час професійної адаптації нових працівників повинен бути значно подовжений. Адаптовані працівники самі погодяться на це, якщо це буде супроводжуватися їх посадовим просуванням і відповідною матеріальною винагородою.

Сучасні організації працюють у постійно мінливому середовищі, яке характеризується посиленням жорсткої конкуренції, зростанням вимог клієнтів та ринку, змінами в соціальному та політичному середовищі, швидкими темпами інновацій, скороченням життєвого циклу продуктів та послуг і, перш за все, змінами в системі цінностей та освітньо-кваліфікаційній структурі працівників. Зрештою, саме якість персоналу, його навички, компетенції, гнучкість і

відкритість у діях і мисленні визначають привабливість, конкурентоспроможність і безперебійну роботу компанії.

Не слід також забувати про дуже важливий і часто недооцінений як теоретиками, так і практиками процес соціальної та професійної адаптації нового співробітника. Сьогодні необхідною умовою побудови добре функціонуючого внутрішнього ринку праці є створення реальних можливостей для задовільного професійного розвитку працівника, заснованих на прозорих і зрозумілих правилах та інтегрованих зі стратегією і місією компанії.

Таким чином, перетворення процесу адаптації на заплановану діяльність є запорукою успіху. Цей процес, за умови його правильного проведення, розвиває у працівника відповідне ставлення до поставлених завдань та обов'язків. Вміле введення працівника в робочий процес дозволяє компанії дізнатися про його навички, таланти і ставлення до роботи, що підвищує культуру організації і скорочує тривалість адаптації, а в довгостроковій перспективі сприяє співпраці і взаєморозумінню. Чим швидше і плавніше проходить адаптація, тим нижчий ризик помилок працівника і тим менші витрати на її впровадження для компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артамонова Н. О. Стан інформаційного забезпечення медичних інновацій. *Бібл.* 2018; 5; 14-17
2. Арутюнян С. С., Итигіна О.В. Медичне страхування в Україні: вибір концептуальних підходів до реформування. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2015. Вип. 2. С. 219-225.
3. Болюх М.А. Аналіз фінансової та економічної діяльності бюджетних установ: навчальний посібник. К: КНЕУ, 2019. С.342
4. Бої за Чернігів (2022). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BE%D1%97\\_%D0%B7%D0%B0\\_%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%B3%D1%96%D0%B2\\_](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BE%D1%97_%D0%B7%D0%B0_%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%B3%D1%96%D0%B2_)
5. Вергелес К.М., Горохова Л.В., Гаврилюк А.О., Жарлінська Р.Г., Бабійчук О.Ю., Міщук А.А. Дослідження практичної реалізації системи медичного обслуговування в Україні в умовах децентралізації. *Світ медицини та біології.* 2019. № 4 (70)
6. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України.* 2014. № 1 (5). С. 39-46.
7. Глухова В.І Джерела фінансового забезпечення системи охорони здоров'я в Україні/ В.І. Глухова, М. О. Булах// *Гроші, фінанси і кредит* - № 10 – 2016.
8. Голованова А. І., Краснова О. І. Актуальні проблеми розвитку медичного страхування в період ринкового реформування. *Економіка і право охорони здоров'я.* 2015. № 1.
9. Гончарук С.М.. Сучасний стан і проблеми фінансування установ охорони здоров'я в Україні/Гончарук С.М., Приймак С.В., Даниляк Л.А.//*Бізнес інформ.* - №1. – 2016. – ст.190-194
10. Державна служба статистики України: веб сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

11. Деякі питання надання медичної субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 січня 2015 р. № 11. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP150011>

12. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2022 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2021-%D0%BF#Text>

13. Долбнєва Д.В. Необхідність та основні напрямки вдосконалення порядку формування та використання ресурсного потенціалу охорони здоров'я в Україні/Долбнєва Д.В., Гончарук С.М.//Проблеми економіки. - №3.- 2016. – с. 46-52

14. КВЕД. URL: <http://kved.ukrstat.gov.ua>

15. Котис Н. Застосування логістичного менеджменту для організації матеріально-технічного забезпечення закладів охорони здоров'я. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (12-13 грудня 2018 року). Тернопіль-Кам'янець-Подільський, ТНЕУ, 2018. С.160-163.

16. Колот А.М., Данюк В.М, Герасименко О.О. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія /; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2017.

17. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-xi>

18. Комунальне некомерційне підприємство «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради: веб сайт. URL: <https://crh.cn.ua/>

19. Лехан В.М, Крячкова Л.В., Заярський М.І. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. *Україна. Здоров'я нації*. 2018. № 4 (52)

20. Лехан В. М., Рудий В. М. Основні шляхи подальшого розвитку системи охорони здоров'я в Україні: [спільний звіт]. К.: Вид-во Раєвського, 2016. 168 с.
21. Міністерство юстиції України: веб сайт. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_6764](https://minjust.gov.ua/m/str_6764)
22. Мельник А., Богач Ю. Модернізація організаційного механізму функціонування закладів вторинного і третинного рівнів охорони здоров'я. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 92–113. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.092>
23. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 23–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.023>
24. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 319 с.
25. Національна служба охорони здоров'я: веб сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/>
26. Орел В.Е. Аналіз проблем інноваційного розвитку медицини в Україні. *Наука та наукознавство*. 2019; 3:127-129.
27. Офіційне інтернет представництво Президента України: веб сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/news/medichnij-reformi-v-ukrayini-nemaeye-alternativi-ale-vona-may-66029>
28. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Стаття 5. Закон України №2801-ХІІ від 27.10.22 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
29. Про внесення змін до наказу Міністерства охорони здоров'я України від 23.02.2000 р. №33. Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я: Наказ МОЗ України від 11.05.2016 р. № 427. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0427282-16#Text>
30. Про Державний бюджет України на 2015 рік : Закон України від 28 грудня 2014 р. № 80 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80-19#Text>

31. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 №326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>

32. Про затвердження порядку створення госпітальних округів: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-%D0%BF#Text>

33. Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві : Закон України від 7 липня 2011 р. №3612 –VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3612-17#Text>

34. Про затвердження Тимчасових заходів у закладах охорони здоров'я з метою забезпечення їх готовності для надання медичної допомоги постраждалим внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України: Наказ МОЗ України від 24.02.2022 №347. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0374282-22#Text>

35. Реформа децентралізації: веб сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>

36. Семенова А. В. Реформування медичної галузі: запровадження обов'язкового медичного страхування. *Право та інновації*. 2015. № 3. С. 102-107

37. Соколенко О.В., Монастирський Г.Л. Вдосконалення організаційного механізму реалізації реформ охорони здоров'я на регіональному рівні в умовах коморбідності пандемії COVID-19 та війни. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (31 травня). Тернопіль, ЗУНУ, 2022 р., с. 501-504

38. Соколенко О.В., Монастирський Г.Л. Управлінська непохитність закладів охорони здоров'я під час війни. *Українське сьогодні - 2022: реалії*

*війни та перспективи відновлення країни: матеріали доповідей Всеукраїнської наукової конференції (20-21 жовтня). Луцьк, ДонНТУ, 2022 р.*

39. Статут комунального некомерційного підприємства «Чернігівська обласна лікарня» Чернігівської обласної ради лікарні. URL: <https://crh.cn.ua/ustanovchi-ta-dozvilni-dokumenty/> [дата звернення 16.10.2022](#)).

40. Управління охорони здоров'я Чернігівської обласної адміністрації: веб сайт. URL: <https://uoz.cn.ua/>

41. Урядовий портал. Реформа децентралізації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>

42. Чупрій І.К., Чупрій Н.В., Чупрій Л.В. Нормативно-правове забезпечення системи охорони здоров'я в сучасних реаліях. Art of medicine.2 (14) квітень-червень 2020. С.121-125.

43. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 4. С. 210-215.

44. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Дудкіна О. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. Вісник економіки. 2021. № 2. С. 193-199.

45. Andersen KG, Rambaut A, Lipkin WI, Holmes EC, Garry RF. The proximal origin of SARS-CoV-2. Nat Med. 2020 Apr;26(4)

46. Biryukov J, Boydston JA, Dunning RA, Yeager JJ, Wood S, Ferris A, Miller D, Weaver W, Zeitouni NE, Freeburger D, Dabisch P, Wahl V, Hevey MC, Altamura LA. SARS-CoV-2 is rapidly inactivated at high temperature. Environ Chem Lett. 2021;19(2)

47. Flaxman S, Ratmann O, Bhatt S, Hopkins S, Gandy A, Rambaut A, Ferguson NM. Assessing transmissibility of SARS-CoV-2 lineage B.1.1.7 in England. *Nature*. 2021 May;593(7858)
48. Giannos, P.; Kechagias, K.S.; Triantafyllidis, K.K.; Falagas, M.E. Spotlight on Early COVID-19 Research Productivity: A 1-Year Bibliometric Analysis. *Front. Public Health* 2022, *10*, 811885.
49. Gupta, V.; Santosh, K.; Arora, R.; Ciano, T.; Kalid, K.S.; Mohan, S. Socioeconomic impact due to COVID-19: An empirical assessment. *Inf. Process. Manag.* 2022, *59*, 102810
50. Hodder, A. New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: Reflecting on legacies of research. *New Technol. Work. Employ.* 2020, *35*, 262–275.
51. Mofijur, M.; Fattah, I.R.; Alam, M.A.; Islam, A.S.; Ong, H.C.; Rahman, S.A.; Najafi, G.; Ahmed, S.F.; Uddin, M.A.; Mahlia, T.M.I. Impact of COVID-19 on the social, economic, environmental and energy domains: Lessons learnt from a global pandemic. *Sustain. Prod. Consum.* 2021, *26*, 343–359.
52. Murray, C.J. COVID-19 will continue but the end of the pandemic is near. *Lancet* 2022, *399*, 417–419
53. Nicola, M.; Alsafi, Z.; Sohrabi, C.; Kerwan, A.; Al-Jabir, A.; Iosifidis, C.; Agha, M.; Agha, R. The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *Int. J. Surg.* 2020, *78*, 185–193.
54. Walensky RP, Walke HT, Fauci AS. SARS-CoV-2 Variants of Concern in the United States-Challenges and Opportunities. *JAMA*. 2021 Mar 16;325(11)
55. World Health Organization. *Coronavirus Disease (COVID-19)*, 12 October 2020; WHO: Geneva, Switzerland, 2020