

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Молнар Ігор Мирославович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

***Анотація.** У статті висвітлюються рекомендації щодо удосконалення технологій добору персоналу в закладі охорони здоров'я. Робиться наголос на тому, що система добору повинна бути створена таким чином, щоб, з одного боку, з високим ступенем ймовірності передбачити професійну та особисту придатність претендентів до певної посади в організації, з іншого боку, кандидати повинні бути впевнені, що організація має умови для реалізації їх знань, навичок та можливостей для забезпечення їхнього професійного розвитку.*

Передумовою ефективної і продуктивної діяльності закладу охорони здоров'я є правильний добір, відбір, аналіз діяльності персоналу, забезпечення просування працівників кар'єрними сходами, формування резерву кадрів, створення системи заохочення і покарання, підвищення кваліфікації працівників тощо.

Добір управлінського персоналу слід розглядати як ключову функцію управління персоналом сучасної організації, суть якої полягає у доборі найкращих кандидатів на вакансії та спрямована на формування такого складу персоналу, який би забезпечив найбільшу конкурентоспроможність організації та баланс інтересів організації та персоналу. Не зважаючи на тривалу історію досліджень з цього питання, теоретично все ще існують певні труднощі при тлумаченні поняття «Добір управлінського персоналу» при визначенні принципів, критеріїв, методів і технологій добору [2].

Добір управлінського персоналу – це процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою визначення його придатності до виконання службових обов'язків на посаді та вибору найбільш підходящого претендента з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей до характеру діяльності, інтересів організації [9, с. 72]. Добір персоналу слід відрізнити від підбору персоналу.

У процесі відбору відбувається пошук людей на певні посади з урахуванням встановлених вимог соціального інституту, видів діяльності. Під час підбору – здійснюється пошук, виявлення вимог різних посад, діяльності за можливостями людини, її накопичений професійний досвід, стаж та здібності. Підбір полягає у створенні необхідного запасу кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких згодом організація зробить відбір найбільш підходящих для неї працівників. На даний момент у КНП «Київська міська лікарня № 3» має місце застаріла система підбору персоналу. Для покращення ситуації у лікарні було запропоновано наступні методи добору персоналу:

1. Набір за рахунок працівників лікарні. Цей метод добору заснований на вияві довіри керівництва до своїх працівників. По-перше, нові працівники, які приходять на нову роботу, матимуть чітке уявлення про те, куди вони потрапили. Також мікроклімат у дружній команді покращиться. По-друге, виявляючи довіру до своїх співробітників у такій важливій справі, як кадрове забезпечення, керівництво покаже наскільки важлива думка колективу для них, і тим більше об'єднає його [1].

2. Здійснення добору персоналу через спеціалізовані заклади освіти. Цей спосіб добору персоналу забезпечить компанію робочою силою різної кваліфікації протягом тривалого періоду часу. Майбутні працівники пройдуть практичне навчання у лікарні, тим самим досконально вивчивши всі тонкощі майбутнього робочого процесу. Можливість залучення кваліфікованих фахівців стане головною запорукою бажаного майбутнього розвитку лікарні.

3. Здійснення добору персоналу за рахунок соціальних мереж. Соціальні мережі в Інтернеті можуть бути дуже ефективними. КНП «Київська міська лікарня № 3» може використовувати соціальні мережі для створення кадрових резервів, які представляють собою безліч талановитих та зацікавлених кандидатів. Використання соціальних медіа має особливе значення для залучення сучасного покоління Y, тобто людей, які народилися між початком 1980-х та початком 2000-х років. Соціальні мережі, такі як LinkedIn, Facebook, Instagram дають компаніям можливість більш неформальної взаємодії з людьми. Тому важливо, щоб організації розуміли потенційні вигоди, а також підводні камені використання соціальних медіа, коли йдеться про процес набору персоналу. Детальні профілі в соціальних мережах кандидатів дають роботодавцю більше уявлення про навички та особистість зазначених кандидатів, ніж будь-яке резюме. Більше того, соціальні мережі також змінили спосіб пошуку потенційних кандидатів на роботу. Навіть пасивних кандидатів, які виконують роботу в конкурентній компанії, можна залучити. Вони можуть легко подати своє резюме компанії з мінімальними зусиллями, використовуючи свій профіль LinkedIn, що може спонукати їх до встановлення контакту в першу чергу. Однією з найпопулярніших соціальних мереж орієнтованих на професіоналів є LinkedIn. Дійсно, вона стала корисним інструментом для фахівців з підбору персоналу, які можуть переглядати мільйони професійних профілів. Вже деякі компанії знаходять до 25% своїх нових співробітників через LinkedIn. За даними 2020 року, в LinkedIn зареєстровано 675 мільйонів користувачів.

Професійна мережа LinkedIn пропонує компаніям бути на загальному огляді та використовувати її для підбору персоналу. Соціальна мережа об'єднує людей, які шукають можливості для кар'єрного зростання, та компанії, які їх пропонують. Користувачі можуть шукати та переглядати пропозиції про роботу, а організації можуть розміщувати свої вакансії. Хедхантинг для КНП «Київська міська лікарня № 3» являється не потрібним та дуже затратним методом пошуку персоналу, тому використання LinkedIn для пошуку управлінського персоналу може бути економічно ефективним. Також досить ефективною для добору персоналу є соціальна мережа Facebook. Для компаній Facebook пропонує можливість створити профіль на основі назви компанії, бізнесу чи індивідуального бренду. Користувачі можуть стати підписниками профілю компанії, та після підписки вони будуть отримувати нові публікації профілю компанії на власній сторінці потоку новин Facebook. Компанії можуть навіть використовувати Facebook для відстеження та оцінки кандидатів, які подали заявки на роботу в компанії. Facebook також дозволяє розміщувати оголошення про вільні вакантні позиції.

4. Здійснення підбору персоналу за допомогою штучного інтелекту. Добір

персоналу – це трудомістка робота. У пошуках ідеального кандидата фахівець по підбору персоналу вивчає сотні резюме, здійснює безліч дзвінків та проводить десятки співбесід. Цей процес іноді займає не один місяць. Однак іноді HR-спеціаліст не знаходить серед великого числа співробітників кваліфікованого фахівця, який займе вакантне місце в компанії. З вирішенням цієї задачі допомагає штучний інтелект. Сучасні системи штучного інтелекту оперативно аналізують тисячі резюме, оцінюють кваліфікацію кандидатів, визначають ті кандидатури, які скоріше всього підійдуть на ту чи іншу посаду, відправляють кандидатам питання для співбесіди і проводять інтерв'ю. Завдяки впровадженню штучного інтелекту в роботу відділу кадрів компанії можна оперативніше знайти потрібних кандидатів і витратити менше коштів на підбір персоналу [10, 11].

Сьогодні підбирати персонал допомагають такі системи як: Potok, Amazing Hiring, Hirevue та ін. Робот «Віра» від компанії Stafory оперативно аналізує інформацію на порталах пошуку роботи і підбирає резюме виходячи з вимог вакансії. Віртуальна помічниця обдзвонює претендентів, задає їм питання і проводить відеоінтерв'ю. Вона аналізує відповіді і розпізнає емоції кандидата. Запис співбесіди відправляють роботодавцю, який приймає рішення про працевлаштування людини. HireVue – це платформа для відеоспівбесід. Система інтерв'ює кандидатів в режимі онлайн. Під час бесіди з кандидатом штучний інтелект зчитує і аналізує його емоції.

Крім того, програму використовують для навчання персоналу за допомогою відео. CleverStaff автоматизує процес підбору персоналу. Платформа інтегрується з LinkedIn, поштою і сайтами для пошуку роботи. Алгоритми відбирають кандидатів, які більше за інших відповідають критеріям вакансії. За допомогою цієї програми фахівці в автоматичному режимі створюють звіти по вакансіях для замовників або керівників. Крім того, система конвертує резюме будь-якого формату в структурований запис. На даний момент у КНП «Київська міська лікарня № 3» при відборі персоналу проводяться співбесіди з HR-менеджером і генеральним директором. Пропонується наступна схема відбору персоналу на вакантні посади в компанії:

1. Створення професіограм (повний опис особливостей менеджера) на керівну посаду в компанії. Це дозволить більш точно підійти до відбору управлінського персоналу, знаючи якими якостями повинен володіти співробітник. Найчастіше професіограма представляється в табличній формі і складається з трьох основних блоків: загальні дані (стать, вік, освіта кандидата і інша бажана об'єктивна інформація про кандидата), професійні навички (що повинен знати і вміти кандидат, який досвід роботи у нього повинен бути), психологічні якості (вказуються тільки ті якості, які є актуальними для даної посади).

2. Створення бази даних можливих кандидатів на посаду. Створити подібну базу нам дозволить вдосконалена система підбору персоналу. Створивши базу, ми зможемо більш впевнено і ретельно підходити до кожного кандидата. Також це можливість зберігати контактні дані, коротку характеристику, плюси та мінуси, різні примітки про кожного кандидата для зручності в одному місці.

3. Проведення первинної співбесіди. Первинну співбесіду повинен проводити менеджер по персоналу. На цій співбесіді оцінюється наскільки кандидат відповідає професійному профілю, який був визначений для керівної посади. Мета первинної співбесіди – детальне знайомство з кандидатом для визначення його придатності до майбутньої роботи. В ході співбесіди претендент повинен отримати інформацію про компанію та майбутню діяльність, яка визначить ступінь його зацікавленості в пропонуваній роботі.

Основною частиною співбесіди є опитування претендента. Співбесіда передбачає попереднє знайомство з характером і умовами майбутньої роботи (зазвичай відбувається знайомство з посадовими інструкціями або положеннями про підрозділ). У результаті кандидат може прийти до висновку, що дана робота йому підходить чи не підходить. Інтерв'юер може зробити висновок про доцільність або недоцільність прийому на роботу даної людини. Відібраний склад претендентів допускається до наступного етапу [8, с. 167].

4. Проведення анкетування. В ході опитування необхідно уточнити всі дані про вимоги до посади, виявити початкові професійні навички, а також, по можливості, коротко розповісти про себе. Резюме і усне інтерв'ю не замінюють анкету для співбесіди, яку складає роботодавець. По-перше, тому що в резюме кандидат, свідомо чи несвідомо, фільтрує інформацію. Він намагається не згадувати про свої помилки і недоліки, забути деякі деталі своєї біографії. Його мета – стати в кращому світлі щоб отримати роботу. По-друге, під час усної співбесіди інтерв'юер може не встигнути або забути поставити деякі важливі питання, а усні відповіді не завжди можуть бути записані і задокументовані. Тому анкета для співбесіди, розроблена роботодавцем з урахуванням специфіки підприємства і професійних обов'язків, які будуть покладені на кандидата, – додатковий метод відбору, що мінімізує помилки при прийомі на роботу.

5. Проведення первинного відбору. Поверхнева перевірка рекомендацій майбутніх працівників. Після первинного відбору необхідно відібрати очевидно ненадійних кандидатів. Набір кандидатів є основою для відбору майбутніх працівників організації. Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, особливостей організації, яка приймає нових працівників, та характеру посади, на яку приймається кандидат. На кожному етапі деякі заявники відсіюються або відмовляються, приймаючи інші пропозиції. Методи первинного відбору залежать від бюджету, стратегії організації та відносної важливості посади.

У наш час найпоширенішими методами є: аналіз даних анкет, зібраних на попередньому етапі, та тестування. Тести на компетентність використовуються для визначення рівня кваліфікації або знань кандидата в конкретних областях робочого процесу, а також для відбору та початкового ранжування претендентів на посаду. Початковий етап відбору, незалежно від використовуваних методів, завершується створенням обмеженого списку кандидатів, які найбільш відповідають вимогам організації. Решту кандидатів повідомляють про рішення припинити розгляд їх кандидатури на посаду [5, с. 132].

6. Проведення психологічного тестування. Проведення психологічного тестування повинно показати психотип особистості майбутнього працівника, його психологічну сумісність з майбутніми колегами, можливість надання певної роботи працівникові. Психологічне тестування повинен проводити штатний психолог. При прийомі на роботу, як правило, рівень кваліфікації претендента оцінюється на підставі поданих документів про освіту, а попередній досвід роботи виходячи з даних зазначених в резюме. Однак подібні відомості не дають можливості оцінити особистість майбутнього працівника, що є важливим фактором при роботі з певним навантаженням або у великому колективі. Саме тому в компаніях потрібно застосовувати психологічне тестування, яке дозволяє оцінити потенціал і професійну придатність майбутнього працівника. Існують такі найпопулярніші особистісні тести:

- тест Люшера, який дозволяє визначити психологічний стан претендента на момент проведення тесту, а також виявити депресивний стан;

- тест Рохшара, що дозволяє виявити здатність до самоконтролю і психологічної стійкості в критичних ситуаціях і в реаліях повсякденного життя;
- тест Розенцвейг, що дозволяє спроектувати модель поведінки здобувача в нестандартних ситуаціях;
- тест Брігса і Майерса, який визначає особистісний психотип людини і дозволяє співвіднести її схильність до певного виду діяльності з запропонованою посадою;
- тест Сонді, що виявляє здатність претендента будувати міжособистісні відносини.

Тест Люшера вважається одним з найпростіших і ефективніших, що дозволяє виявити психологічний стан претендента, його особистісну сумісність з іншими співробітниками, а також здатність до самоконтролю і адаптації.

Зокрема, за допомогою тестування Люшера можна виявити наявність сімейних конфліктів, песимістичне ставлення до майбутнього, наявність самоконтролю і впевненості в своїх силах, задоволеність власним життям або наявність внутрішнього конфлікту [6, с. 42].

Тест Торренса застосовується для виявлення креативного мислення і наявності творчих здібностей претендента, а також можливості вирішення поставлених завдань шляхом підбору нестандартних методів. Тестування проводиться за допомогою малюнків і коментарів до них. Наприклад, потрібно намалювати картинку в геометричній фігурі і дати їй назву або закінчити малюнок, початок якого представлено лише кількома зігнутими лініями. За допомогою власного малюнка претендент проявляє свою уяву, і вміння прогресивно мислити, а також знаходить нові варіанти вирішення будь-якої проблеми. А ось підібрана назва демонструє вміння виділити суть проблеми і провести її аналіз, таким чином, виявивши сильні і слабкі сторони [3, с. 142].

Слід зазначити, що на законодавчому рівні застосування тестування при прийомі на роботу не затверджено, тому подібна процедура є суто добровільною. Претендент має право відмовитися від тестування, враховуючи, що за допомогою такої процедури компанії стануть відомі деякі дані його особистісних особливостей, які можуть бути надані тільки при наявності ініціативи з боку здобувача вакантної посади. У той же час керівництво компанії не має права використовувати результати тестування, як основний критерій при відборі претендентів, і як підставу відмови на працевлаштування.

7. Проведення вторинної співбесіди. Вторинну співбесіду слід провести для того, щоб ознайомити кандидата на посаду з його безпосередніми професійними обов'язками, провести елементарне знайомство з командою. Вторинну співбесіду повинен проводити лінійний керівник кандидата на цю посаду. На вторинній співбесіді генеральний директор задає найцікавіші на його думку питання, як правило, вони стосуються досвіду роботи в галузі управління та причини примусового або добровільного звільнення з попереднього місця роботи. Іноді для перевірки стресостійкості кандидата використовують несподівані запитання, також можна змодельювати конфліктну ситуацію, рішення якої повинен запропонувати кандидат.

Процес співбесіди розбивається на кілька етапів. Перший етап – це підготовка співбесіди. Визначається перелік питань, місце і час співбесіди. Вісімдесят відсотків успіху співбесіди залежить від якості підготовки.

Другий етап стосується безпосередньо спілкування кандидата на роботу та інтерв'юера. Це займає близько 15% загального часу співбесіди.

Основними методами інтерв'юера є: заохочення, схвалення кандидата,

уникання критичних, негативних оцінок.

Третій етап – основна частина співбесіди (близько 80% від загального часу співбесіди) полягає в отриманні максимально повної інформації від кандидата. Представник організації слухає більше, ніж говорить, і не залишає незрозумілих деталей.

Четвертий етап – це заключний етап (близько 5% часу співбесіди), завершення інтерв'ю, підведення підсумків. Основним завданням інтерв'юера є уникнення виставлення оцінок кандидату [4, с. 9; 7].

8. Проведення вторинного відбору. Більш поглиблене вивчення резюме кандидата на посаду, збір різної інформації з попередніх робочих місць, вивчення рекомендаційних листів, правдивості наданої інформації. У разі будь-яких розбіжностей, має відбутися обов'язкове усунення кандидата на посаду.

9. Подання та оформлення документів для роботи в комунальному некомерційному підприємстві «Київська міська лікарня № 3».

10. Обов'язковий випробувальний термін. Випробувальний термін на керівній посаді повинен становити 3 місяці. Під час випробувального терміну працівник повинен перебувати під пильним наглядом керівника.

Після випробувального терміну, якщо працівник проявив себе з позитивного боку, слід прийняти рішення про подальшу повну зайнятість працівника. Якщо працівник проявив непрофесійність при виконанні своїх службових обов'язків, але не показав надто високої кваліфікації, керівництво підприємства разом із відділом кадрів повинні прийняти рішення про можливу подальшу перепідготовку працівника.

Отже, хороший вибір допомагає організації уникати найму людей, чії інтереси та очікування не відповідають можливостям організації. Неадекватний підбір персоналу має погані наслідки для організації, такі як висока плинність персоналу, найм непридатних кандидатів, відмова у прийнятті на роботу відповідним кандидатам, незадовільний морально-психологічний клімат в організації та низька дисципліна. Негативними наслідками для кандидатів можуть бути: низька самооцінка, психологічний та соціальний дискомфорт, незадоволеність наявною роботою, конфліктні ситуації.

Таким чином, система добору повинна бути створена таким чином, щоб, з одного боку, з високим ступенем ймовірності передбачити професійну та особисту придатність претендентів до певної посади в організації; з іншого боку, кандидати повинні бути впевнені, що організація має умови для реалізації їх знань, навичок та можливостей для забезпечення їхнього професійного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». № 7 (39). С. 59-66.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. (2021). Управління організацією: навчальний посібник. К.: ФОРМ-ЛТД. 464 с.
3. Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О.О., Попович Д.А., Сторожук І.В. (2020). Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. № 56. С. 141-148.
4. Гасай О. (2019). Первинний добір, інтеграція працівника в організацію. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. № 3. С. 8-10.

5. Зеленков А.В., Кононенко А.В., Налапко М.М. (2008). Організація набору та відбору персоналу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. № 3. С. 125-135.
6. Сурай І. Добір і відбір кадрів як механізми формування й розвитку еліти в державному управлінні. (2012). Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Вип. 2. С. 51-58.
7. Урсакій Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
8. Федоренко Н.І. (2017). Роботодавці на ринку праці України: сучасні методики відбору персоналу серед молодих фахівців. Стан та перспективи розвитку управлінських наук: український та польський досвід : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 5-6 жовт. 2017. Київ, С. 166-171.
9. Чорна М.В., Білоножка М.М. (2019). Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. № 1 (2). С. 69-76.
10. Kubitskyi S., Chaika O. (2020). Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». № 8 (40). С. 43-48.
11. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. (2021). Technology of prospective social workers' training on pedagogical interaction in the process of studying professional disciplines. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, IX (96), Issue: 245, Feb. P. 34-38.