

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА ПЕРСОНАЛУ
МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕТз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

_____ Олександр ЖЕЛЕЗНЯКОВ

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук,
професор

_____ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
проректор з науково-дослідної роботи
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»

_____ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2022

літики формування кадрового ядра медичних установ; розробити методичні основи формування кадрового ядра як структурного колективного суб'єкта на основі поєднання принципів саморегулювання та зовнішнього цілеспрямованого регулювання формування.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 30 » вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Олександр ЖЕЛЕЗНЯКОВ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Людмила КАЛІНІЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЯДРА ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ	9
1.1. Сутність, ознаки та функції кадрового ядра персоналу	9
1.2. Принципи та зміст формування кадрового ядра персоналу	21
1.3. Особливості утримання та формування кадрового ядра персоналу медичного закладу	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ЯДРА ТА ПРАКТИКИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ У МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ	42
2.1. Роль кадрового ядра у подоланні проблем розвитку медичних установ	42
2.2. Сучасний стан кадрового ядра у медичних закладах	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ	71
3.1. Структурна модель кадрового ядра медичного закладу на основі сегментного підходу	71
3.2. Формування компетенцій кадрового ядра персоналу медичної установи	86
3.3. Методи формування кадрового ядра та створення підтримуючого середовища в медичних установах	103
ВИСНОВКИ	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	126
ДОДАТКИ	133

ВСТУП

В умовах високого конкурентного середовища організації ставлять перед собою завдання пошуку конкурентних переваг та чинників, які здатні забезпечити успішність їх діяльності. Одним з таких універсальних факторів конкурентоспроможності є людські ресурси, які мають актуальну якість своєї робочої сили і визначають високою мірою поточний і перспективний стан будь-якої організації.

Для закладів медичної сфери якість людських ресурсів відіграє особливу роль, оскільки сам характер медичної діяльності, імідж та стійкість установи на ринку медичних послуг залежать переважно від конкурентоспроможності та індивідуальної репутації працівників цих установ. Особливо важливими є розвинені унікальні якості кадрового ядра як базового сегмента людських ресурсів, покликаною своєю діяльністю створювати умови для сталого розвитку медичних установ.

Реформування системи охорони здоров'я, яке здійснюється останніми роками, спрямоване на зростання якості медичних послуг за допомогою створення передумов і основи для розвитку медичних установ, у тому числі і медичного персоналу. Однак медичні установи стикаються з безліччю поки не вирішених проблем: недостатнє фінансування, культ бюрократичних підходів в управлінні, демотивація персоналу, небажана плинність персоналу та інші. У цих умовах акцент у розвитку персоналу має бути зміщений на кадрове ядро. Зосередження зусиль щодо його формування та розвитку сприятиме створенню необхідного у умовах конкурентного чинника – команди співробітників, які мають високий потенціал, мотивацію, лідерство, силу впливу, що є позитивним прикладом для інших співробітників медичного закладу. Кадрове ядро є особливим сегментом персоналу, що складається так само з приватних елементів. Тому важливим є сегментний підхід до формування ядра. Крім того, формування кадрового ядра в

будь-якій медичній установі є одночасно стихійним та керованим процесом. Тому науковим і практичним завданням є пошук таких механізмів, які б допомогли об'єднати ці два вектори – саморегулювання та зовнішнє цільове регулювання процесу формування кадрового ядра як структурного колективного суб'єкта.

Основою дослідження стали наукові праці, насамперед, з економіки праці та управління персоналом. Дослідження базується на положеннях теорії якості робочої сили як комплексної характеристики всього персоналу та його частини – кадрового ядра. Важливе значення на дослідження мають праці авторів: В. В. Адамчука, С. Г. Отаманчука, О. Д. Гаврилова, Л. А. Єловікова, Ю. М. Жукова, В. Г. Куликова, Є. В. Маслова, В. І. Матирко, О. В. Ромашова та ін.

З метою вивчення особливостей кадрової політики та роботи з персоналом у сфері охорони здоров'я було вивчено дослідження таких авторів, як: Т. А. Авер'янова, Т. В. Большова, Д. В. Вторушин, М. В. Блохіна, С. А. Єфіменко, Н. В. Зайцева, Н. Н., Муравйова, Т. А. Сибуріна, Ю. В. Шаповалов та ін.

Об'єднання процесного, проектного та компетентнісного підходів для обґрунтування нового трактування формування кадрового ядра, адекватного сучасним реаліям розвитку медичної галузі, стало можливим завдяки використанню праць авторів: В. І. Воропаєва, О. М. Громова, В. Єліферова, В. Г. Коновалова, І. І. Мазура, Є. А. Митрофанова, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковнікова, К. Прахалада, М. Л. Разу, Б. М. Разу, В. Репіна, М. Робсона, В. А. Співака, Л. М. Спенсера та С. М. Спенсера, Ю. Ф. Тельнова, А. С. Товба, С. Уїддета, Ф. Уллаха, Л. Фаей, Г. Хамела, С. Холіфорда, Г. Л. Ципеса, В. Д. Шапіро та ін.

Недостатньо розкрито питання галузевої специфіки формування кадрового ядра, наприклад, у медичних установах. Саме сучасний етап розвитку та галузева специфіка свідчать про важливість об'єднання механізмів самоорганізації та регульованого впливу при формуванні кадрового ядра. За даним питанням виявлено прогалину в економічній науці. Тому актуальним є розвиток основ

формування кадрового ядра з урахуванням специфіки медичних установ та перспективних напрямів економіки.

Об'єктом дослідження є кадрове ядро як структурний колективний суб'єкт медичних установ, який має певну якість робочої сили у вигляді сукупності компетенцій.

Предметом дослідження є формування кадрового ядра медичних установ на основі процесів саморегулювання та зовнішнього цілеспрямованого регулювання.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних положень та методичних засад формування кадрового ядра як структурного колективного суб'єкта медичних установ.

Досягнення зазначеної мети зумовило постановку та вирішення наступних основних завдань:

- уточнити підходи до трактування кадрового ядра, його критеріїв та функцій як колективного суб'єкта з певною якістю робочої сили;
- визначити специфіку складу та формування кадрового ядра медичних установ;
- розвинути підходи до формування кадрового ядра з урахуванням специфіки медичних установ;
- виявити актуальні особливості структури та формування кадрового ядра в медичних установах, для чого розробити методику експертного опитування та реалізувати її на практиці;
- розробити структурну модель кадрового ядра та запропонувати ідею структурно-орієнтованої політики формування кадрового ядра медичних установ;
- розробити методичні основи формування кадрового ядра як структурного колективного суб'єкта на основі поєднання принципів саморегулювання та зовнішнього цілеспрямованого регулювання формування.

Дослідження базується на офіційних даних статистики в системі охорони здоров'я, нормативних та законодавчих засадах у цій галузі, даних у наукових публікаціях з об'єкту та предмету дослідження. Суттєву роль відіграли первинні дані, отримані в результаті самостійного дослідження кадрового ядра та його формування в медичних установах за розробленою методикою та на основі репрезентативної вибірки. Методом дослідження обрано експертне опитування.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці теоретичних та методичних основ формування кадрового ядра як структурного колективного суб'єкта з урахуванням специфіки медичних установ та на основі поєднання принципів саморегулювання та зовнішнього регулювання.

Запропоновані методичні основи допоможуть медичним установам виділити та сформувати кадрове ядро як структурний колективний суб'єкт, а також розробити та реалізувати диференційовану політику формування компетенцій для якісного виконання ролей та функцій кадрового ядра. Запропоновані методи формування кадрового ядра враховують особливості медичних установ. Добре відповідають галузевій специфіці розробки з комплексного використання процесів саморегулювання та зовнішнього регулювання формування кадрового ядра. В цілому дослідження сприяє підвищенню якості робочої сили у вигляді більш розвинених компетенцій кадрового ядра, що впливає на зростання ефективності медичних установ.

Апробація результатів роботи відображена у статті ХСІ Міжнародної наукової конференції «Актуальные научные исследования в современном мире».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЯДРА ТА ЙОГО ФОРМУВАННЯ У МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1. Сутність, ознаки та функції кадрового ядра персоналу

Будь-яка організація здатна вижити в жорстких конкурентних умовах і знайти свій шлях сталого зростання тільки за наявності чітких, обґрунтованих стратегічних орієнтирів. У свою чергу результати реалізації стратегічних цілей і планів визначаються сукупністю наявних в організації ресурсів. Ключовим ресурсом є персонал, а в його структурі найважливішу роль грає кадрове ядро, яке найяскравіше демонструє якість робочої сили організації.

Розглянемо поняття та ознаки віднесення персоналу до кадрового ядра та його функції. Розглянемо як загальні трактування ознак та функцій, так і певною мірою адаптовані до специфіки нашого емпіричного об'єкта дослідження – медичних установ.

Сучасної наукової літератури, присвяченої питанням кадрового ядра, мало. При цьому термін «кадрове ядро» виник у вітчизняній науці відносно давно, у 90-ті роки 20 століття, тобто він є спадщиною періоду розвитку вітчизняної науки і практики, коли приділяли увагу кадровій роботі з первинними трудовими колективами. За своєю сутністю кадрове ядро прирівнювали до тієї частини колективу, яка виступала помічником управлінців. Також кадрове ядро розглядалося у межах аналізу ринку праці, у якому виділялася найбільш стійка частина персоналу з розвиненими якостями робочої сили. Побічно про кадрове ядро писали такі автори, як В. В. Адамчук, С. Г. Отаманчук, О. Д. Гаврилова, Л. А. Словіков, Є. В. Маслов, В. І. Матирко, О. В. Ромашов та ін [3; 7; 16; 32; 62]. Вони порушували питання найбільш мотивованої частини персоналу; груп, що ви-

ступують посібниками в управлінських питаннях; членів колективу, які є – лідерами у багатьох питаннях життя трудового колективу.

Сучасна теорія внутрішньофірмового ринку праці побічно дає відповіді на питання відносно необхідності кадрового ядра. Наприклад, Есаулова І. А. говорить про те, що на внутрішньофірмовому ринку праці переважають процеси перерозподілу наявної робочої сили. Якоюсь мірою ці умови характерні для медичних установ. А робоча сила, що підлягає перерозподілу на внутрішньому ринку, часто належить до кадрового ядра.

Досить багато авторів, які займаються питаннями управління персоналом, мотивації персоналу, інноваційної поведінки персоналу, антикризової кадрової політики, оптимізації структури та чисельності персоналу також говорять про наявність особливої страти персоналу, яка має ряд відмінних рис – підвищеної мотивації, інноваційності, активності, конкурентоспроможності.

Разом з тим, підкреслимо, що глибоких досліджень, пов'язаних з розкриттям сучасної сутності кадрового ядра, його функцій, структури, методів формування, на даний момент недостатньо. У цьому зв'язку, наше дослідження, з одного боку, заповнює прогалину в теорії управління персоналом та якості робочої сили, з іншого боку, закладає основи для формування кадрового ядра в організаціях.

Узагальнення поглядів різних вчених, представлених у публікаціях в останні кілька десятиліть, дозволяє зробити висновок про те, що традиційно під кадровим ядром розуміють:

- найбільш стабільну та стійку частину співробітників, які мають тривалий стаж роботи на даному підприємстві;
- невелику частину найбільш свідомого персоналу, причетного до справ управління підприємством; при цьому кадрове ядро ототожнювалося з командою управління;

- частина робочої сили підприємства, що має виражений та розвинений трудовий потенціал;
- групу керівників та спеціалістів, які мають особливу цінність для організації та потребують свого збереження в умовах кризи;
- частина персоналу організації, що характеризується високим ступенем стабільності трудових відносин із конкретною організацією, високим рівнем конкурентоспроможності та професійної мобільності.

У цьому дослідженні за основу взято наступне визначення кадрового ядра як об'єкта дослідження, що відображає його сутність. Кадрове ядро – це найбільш стійка частина персоналу, що відрізняється від решти персоналу високою якістю робочої сили. Висока якість означає більш розвинені психо-фізіологічні, соціально-психологічні, кваліфікаційні, мотиваційні та інші характеристики, що визначають здатність до праці, більш високі показники праці учасників кадрового ядра. Якщо звернутися до сучасних понять, то якість робочої сили проявляється через професійні компетенції. Отже, кадрове ядро – це стабільний персонал з найбільш розвиненими професійними компетенціями.

Проте таке трактування сутності кадрового ядра не відбиває повною мірою його сучасний зміст предмета дослідження. Тому, не заперечуючи важливості всіх перелічених сутнісних рис кадрового ядра, вважаємо за необхідне уточнити сучасний зміст поняття кадрового ядра та ознаки віднесення співробітників до ядра. Для цього ми виділяємо три підходи до змісту кадрового ядра та його ознак (підходи виділені та названі автором):

Поділ на підходи умовний, вони взаємопов'язані і доповнюють один одного. Проте підходи допомагають розставити акценти у змісті кадрового ядра (рис. 1.1).

1. Сегментний підхід розглядає кадрове ядро як частину або сегмент всього персоналу організації. Даний підхід ми вважаємо основним при виділенні кадрового ядра і при його формуванні.



Рисунок 1.1. – Підходи до трактування змісту поняття «кадрове ядро».

Джерело: складено автором

Підхід говорить про те, що персонал неоднорідний і його можна, і в деяких випадках потрібно ділити на сегменти. Необхідність сегментування персоналу виникає в ситуаціях: вироблення антикризової кадрової політики, оптимізації персоналу та політики утримання персоналу, пошуку людських ресурсів для забезпечення стратегії або конкурентоспроможності організації. Відповідно до цілей сегментування критерії поділу називаються також різні: створювана для організації цінність, вплив на стратегію організації, досягнення показників продуктивності, кваліфікаційний рівень, участь в основних або допоміжних процесах, ступінь складності заміності співробітників [12; 36].

Прикладом трактування змісту кадрового ядра на основі сегментного підходу є таке визначення: Кадрове ядро – ключові працівники організації, що беруть участь в основних бізнес-процесах найбільшою продуктивністю праці та відповідною кваліфікацією, заміну яких буде складно здійснити [17].

2. Функціонально-компетентнісний підхід дозволяє сформулювати зміст кадрового ядра через розкриття його функцій та відповідних цим функціям компетенцій. У цьому підході кадрове ядро представлене як персонал, наділений певними компетенціями, завдяки яким він може виконувати певні функції, завдання та дії. Цей підхід є в науковій економічній літературі. Так, наприклад, опис сутності ключового персоналу багато в чому перетинається з сутністю кадрового ядра [8; 12; 28; 29; 31]

Існують спрощені трактування ключового персоналу. Під ключовими співробітниками розуміють особливо цінних співробітників, які є носіями ключових компетенцій, що впливають на створення необхідних для конкурентоспроможності організації ресурсів і визначаючих організаційну унікальність. Головними ключовими компетенціями називають професіоналізм співробітників, управлінські навички та вміння, структурну гнучкість та здатність до навчання. Ключових співробітників важко замінити, оскільки вони забезпечують додану вартість організації [10].

Схожа з названим трактуванням: кадрове ядро – група працівників, які мають знання, навички, майстерність, у подібному поєднанні на даному етапі не доступні конкурентам. Комплекс професійних якостей працівників, що входять у кадрове ядро, характеризується такими рисами: істотні для виживання організації; є значним джерелом підвищення ефективності виробництв (за рахунок поєднання унікальних ресурсів – науково-технічного, кадрового, управлінського потенціалів) [17].

Дане трактування ключових співробітників з'явилося в рамках ресурсної концепції, згідно з якою організація своєю здатність бути унікальною, створювати важкокопійовані конкурентні переваги забезпечує наявністю унікальних ресурсів, ключового персоналу, ключових компетенцій, ключових співробітників [19; 45; 46].

Незважаючи на різноплановість трактування поняття «особливо цінний співробітник», вчені приходять до єдиної думки про існування «ядра» організації, тобто групи працівників, від яких залежить успішність її діяльності.

Таким чином, поняття «кадрове ядро» та «ключовий персонал» тісно перетинаються. Для кадрового ядра важливі такі сутнісні риси ключового персоналу як: здатність робити істотний внесок у цінність організації, забезпечувати організаційний розвиток, тобто зберігати або створювати додаткову цінність у більш віддаленій перспективі.

Багато керівників вважають ключовими співробітниками лише тих, хто заробляє в організацію більше, ніж інші працівники. У цьому випадку вважається, що вигідніше «придбавати» таких співробітників на певний час, за який вони посилюють ринкове та фінансове становище організації, після чого краще розлучитися з ними. Але є інша позиція, яка дуже зближує поняття кадрового ядра та ключових співробітників. Відповідно до її ключові співробітники потрібні на тривалу перспективу, тому що вони впливають на стратегічні цілі, ключові аспекти діяльності та інших працівників. У цьому випадку кадрове ядро – це саме такі співробітники.

Незважаючи на схожість понять, на думку автора, ключовий персонал і кадрове ядро – не одне й те саме. Відмінності бачиться в наступному:

- ключовий персонал може складатися з окремо взятих ключових працівників, а для кадрового ядра важлива командна організація взаємодії ключових співробітників;
- для кадрового ядра характерний ширший набір функцій і більш широкий набір компетенцій, ніж для ключового персоналу.

Найчастіше ключовий персонал асоціюють з такими проявами: приносити дохід, вищі показники діяльності, ніж у інших, наявність унікальних знань та навичок, яким важко навчити. Однак у нашому дослідженні кадрове ядро трактується ширше. Тому зробимо висновок: кадрове ядро має складатися з ключо-

вих співробітників, але ключові працівники не обов'язково входять у кадрове ядро, вони можуть бути самостійними суб'єктами і не виконувати функції кадрового ядра.

Класичні ознаки завжди дозволяють точно ідентифікувати приналежність до кадрового ядра. Наприклад, високий стаж або керівна посада не є точними та однозначними ознаками кадрового ядра. Тому основними ознаками вважаємо саме наявність потрібних компетенцій та виконання необхідних функцій кадрового ядра.

Кадрове ядро здатне зіграти значну роль у розвитку організації та у реалізації стратегічних планів. Його наявність є ознакою зрілості та стійкості організації. Для медичних установ кадрове ядро значуще, оскільки саме воно дозволяє підтримувати та розвивати персонал в умовах кризи, дефіциту матеріальних ресурсів, послаблення мотивації, розмивання трудових цінностей, нестачі висококваліфікованих кадрів за деякими напрямками медицини, високої нестабільності медичного персоналу та тенденцій міжрегіональної міграції. Якщо в інших організаціях, наприклад, у бізнес-структурах або в органах державної та місцевої влади впливають такі фактори, як грошове стимулювання, мотивація статусом і владою, соціальні преференції, то в медичних установах ці варіанти мотивації обмежені.

Говорячи про переваги кадрового ядра, варто узагальнити його основні функції. Автором виділено типові функції кадрового ядра, які характерні для медичних закладів. Тому опишемо їх стосовно медичних закладів. Але відзначимо, що це потенційні функції, вони можуть виявлятися у кожному конкретному медичному закладі.

1. Функція інноваційних змін та підтримки стратегії організації.

Сьогодні медичні установи змушені звертатися до інноваційних процесів, без яких позитивні зрушення не можливі. Для управління інноваційними процесами потрібні фахівці, які могли б створювати інновації. Саме кадрове ядро

включає до свого складу таких спеціалістів-підприємців. Ці фахівці не тільки ініціюють та підтримують зміни, але вони ще й активно керують змінами [6]. Зокрема, вони виявляють із усіх співробітників тих, хто готовий підтримати інновації і залучають їх до інноваційних процесів. Вони виявляють тих, хто готовий чинити опір нововведенням і спрямовують свої активності на нейтралізацію цієї частини противників нововведень. І, нарешті, саме кадрове ядро перетворює нейтрально налаштовану більшу частину персоналу на прихильників нововведень.

Щодо стратегії розвитку медичної установи – кадрове ядро здатне організувати та провести стратегічні сесії, взяти на себе процес пошуку варіантів стратегічного розвитку, опрацювання стратегії та організації, що підтримують стратегію факторів.

2. Функція формування та зміцнення корпоративної культури, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Представники кадрового ядра здатні стати агентами впливів на решту персоналу, провідниками цінностей і норм корпоративної культури. Транслявання ідей корпоративної культури на всі рівні медичної установи – вкрай важливе завдання. Також кадрове ядро виробляє нові цінності, регулює процес динаміки цінностей і норм, є зразком нормативної поведінки. У разі виникнення конфліктів, противоріч, спірних ситуацій кадрове ядро бере на себе роль посередника, консультанта, арбітра. Цю роль персонал добровільно делегує представникам кадрового ядра, оскільки останні мають потрібний авторитет і експертну або емоційну владу. Тому кадрове ядро сприяє підтримці сприятливого соціально-психологічного середовища у колективі.

3. Функція стабілізації та підтримки персоналу.

Одне з призначень кадрового ядра полягає у наданні мотиваційної та професійної підтримки решті персоналу. Саме кадрове ядро може взяти на себе роль експертів з різних ділових та професійних завдань. Кадрове ядро здатне

надавати лідерський вплив на інших співробітників, поширюючи позитивний настрій на різні оперативні справи та стратегічні інновації. У тих організаціях, у яких є сильне кадрове ядро, персонал відрізняється більшою стійкістю та відданістю організації.

4. Функція керування знаннями.

Кадрове ядро насамперед необхідно навчати. Через навчання кадрового ядра формуються ключові компетенції. Далі представники кадрового ядра повинні стати провідниками знань до інших верств персоналу. Причому місія кадрового ядра – вирішити, кого саме і чому слід навчати на наступних етапах. Кадрове ядро може успішно застосовувати каскадну форму навчання, при якій представники ядра навчаються і потім виступають у ролі тренерів, навчаючи всіх інших і транслюючи отримані знання на різні рівні персоналу. Таке каскадне навчання сприятиме розширенню кадрового ядра.

5. Функція участі у управлінні.

Керівництво установи може делегувати кадровому ядру частину функцій управління. Це відбувається через те, що кадрове ядро, з одного боку, через свій професіоналізм і авторитет, здатне керувати процесами в організації, з іншого боку, має мотивацію до цього.

6. Функція забезпечення самоорганізації та самоврядування.

Специфікою кадрового ядра є його здатність до самовідтворення, самоорганізації та самоврядування. Кадрове ядро не можна створювати штучно наказом вищого керівництва. Ядро формується в результаті спільної практики найбільш ініціативних і лояльних співробітників, потім це ядро збільшується і оновлюється в ході внутрішніх процесів своєї еволюції. Як специфічна команда кадрове ядро здатне організувати свою діяльність і не потребує ретельного і безперервного останнього управління.

7. Функція формування єдиної макрокоманди.

Поєднуючи навколо себе персонал установи, кадрове ядро виконує місію формування єдиної команди. Представники кадрового ядра долають кордони між різними структурними підрозділами та різними групами персоналу. Щеплюючи всім єдині цінності та норми, об'єднуючи співробітників навколо єдиних цілей, кадрове ядро сприяє перетворенню персоналу на командну одиницю.

8. Функція формування особливої мережі комунікацій та соціально-трудова відносин в організації.

Кадрове ядро існує і діє завдяки створеній комунікативної мережі [5]. Відносини в цих мережах набувають специфічної форми спілкування професіоналів, однодумців, людей, для яких важливі цілі та інтереси установи. Формується особливе коло ділових відносин лідерів у своїх галузях.

9. Функція економії ресурсів – тимчасових, кадрових, інформаційних та інших.

Наявність кадрового ядра веде до прискорення та зростання ефективності процесів комунікацій, прийняття управлінських рішень, доведення цих рішень до виконавців, формування швидшого настрою на рішення.

10. Функція забезпечення бренду та позитивного іміджу організації у зовнішньому середовищі.

Якщо в установі є кадрове ядро, то така організація починає швидко завоювати лідерські позиції на зовнішньому ринку, вона починає себе позиціонувати у зовнішньому середовищі як організація, яка має сильний кадровий потенціал і значущі людські ресурси. Кадрове ядро проявляє активність у своїй установі, а й часто представляє її у зовнішньому середовищі. Вірна політика та дії представників ядра неминуче призводять до формування позитивного іміджу установи.

11. Функція формування залучення персоналу.

Ця функція передбачає, що учасники кадрового ядра докладають зусиль для появи залученості як у самих себе, так і в персоналу периферії.

Таким чином, кадрове ядро, при правильному його формуванні, здатне стати важливим ресурсом в оперативному функціонуванні та в стратегічному розвитку медичного закладу.

Ми представили зміст кадрового ядра з позицій функціонально-компетентнісного підходу, згідно з яким кадрове ядро – це сукупність ключового персоналу, що виконує набір певних функцій і має для цього потрібні компетенції.

3. Командний підхід до трактування кадрового ядра.

Одним із важливих атрибутів кадрового ядра є його командна форма існування. Як зазначено раніше, командна форма взаємодії та розвитку – це головна відмінність кадрового ядра від групи ключових співробітників. Командність дозволяє кадровому ядру досягати високих результатів своєї діяльності, виконувати вищеназвані функції.

Кадрове ядро як команда – це сукупність співробітників, які «поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності та взаємовизначають належність свою та партнерів до цієї групи» [23]. Тобто за своїми головними ознаками кадрове ядро належить до команди. Відсутність хоча б однієї з названих у визначенні ознак команди робить кадрове ядро не ефективним, отже, необхідним організації.

Проте кадрове ядро є специфічною командою. Автором виділено особливості кадрового ядра як команди:

1. Як правило, командою називають невелику кількість співробітників – частіше 5-7, рідше – 15-20 осіб. Кадрове ядро може бути більшим за розміром. Чим більша організація, тим вища ймовірність, що кадрове ядро буде чисельним. Слід зазначити, що розмір організації визначає чисельність команди кадрового ядра малою мірою. Набагато важливіше для включеності співробітників у команду кадрового ядра ступінь

активності персоналу, рівень його залучення і бажання брати участь у справах управління.

2. Зазвичай команди мають конкретну приналежність певному структурному підрозділу організації. Кадрове ядро складається зі співробітників різних структурних підрозділів. Цю команду неможливо ототожнювати лише з якимось напрямом діяльності, якимось підрозділом організації.
3. Попередня особливість визначає те, що команда кадрового ядра об'єднана не професійною чи кваліфікаційною ознаками. Її інтеграторами є спільні інтереси та цінності учасників кадрового ядра, пов'язані з виконанням функцій кадрового ядра. До функцій можна віднести: розробка та реалізація стратегії організації, розробка інноваційної політики, формування єдиної корпоративної культури та її трансляція на всі рівні персоналу, створення системи управління знаннями в організації та ін. На відміну від інших команд, у кадровому ядрі немає функціональних ролей, тобто ролей, пов'язаних з виконанням професійних функцій. У цій команді є лише командні ролі.
4. Всі перераховані вище особливості ведуть до такої особливості як розмитість меж команди. Кадрове ядро – дуже рухлива команда, вона може непомітно змінювати свій склад. Приналежність до кадрового ядра – поняття гнучке. Іноді складно зрозуміти, чи належить конкретна людина до кадрового ядра, чи він просто активний прихильник цього ядра. Момент виходу з кадрового ядра теж дуже розпливчастий і неконкретний. Хоча існують критерії, якими все-таки можна встановити приналежність до кадрового ядра.
5. Важливою особливістю є те, що цілеспрямовані зовнішні впливи для створення команди кадрового ядра самі по собі не є ефективними. Вони повинні бути доповнювальними до процесів самоорганізації цієї команди. Кадрове ядро неможливо створити та закріпити наказом, не-

можливо до нього включити співробітників через розпорядження, неможливо виключити зі складу кадрового ядра неугодних співробітників. Всі ці дії суперечать суті кадрового ядра як групи, яка самоорганізується та саморозвивається.

Узагальнюючи всі три підходи, дамо комплексне трактування кадрового ядра. Отже, *кадрове ядро – це специфічна структурноорганізована команда керівної ланки організації, що складається з найбільш стійкого персоналу з високою якістю робочої сили, що виконує набір певних функцій за допомогою використання адекватних для цього компетенцій і представляє найбільшу цінність для організації.* Ця команда складається з ключового персоналу та забезпечує організаційну унікальність.

1.2. Принципи та зміст формування кадрового ядра персоналу

Незважаючи на актуальність практичного завдання, створення всіх умов для формування кадрового ядра, наукових глибоких досліджень на цю тему поки що мало. Про кадрове ядро згадується у деяких публікаціях, але розгорнутих відповідей на питання, які пов'язані з формуванням ядра, немає. Тому в даній частині дослідження представимо авторську позицію про механізм формування кадрового ядра.

Отже, питання, як формувати кадрове ядро, є відкритим для наукових дискусій та глибоких досліджень. За непрямыми ознаками та супутніми коментарями про кадрове ядро можна припустити, що під формуванням автори схильні розуміти комплекс заходів, спрямованих на те, щоб утримати найбільш цінних співробітників. Зокрема, йдеться про необхідність запропонувати кадровому ядру такі умови праці, мотивацію та стимулювання, щоб, по-перше, ця категорія працівників продовжувала показувати високі результати роботи, по-

друге, щоб у неї не виникло бажання залишити організацію [9; 16; 23; 28-29; 51].

Така позиція правильна лише частково і тільки в тому випадку, якщо кадрове ядро зводиться до персоналу, який працює в організації давно і стабільно показує високі результати роботи. Однак це трактування, як ми пояснювали раніше, сильно звужує сутність кадрового ядра, а головне – його призначення. Мета кадрового ядра не просто довго працювати в даній установі та високопродуктивно працювати. Мета ширша, вона полягає в командному стабільному виконанні цілої сукупності функцій цієї специфічної групи персоналу, причому функції виконуються на добровільних засадах і через наявність відповідних компетенцій.

Пропонуємо під формуванням кадрового ядра розуміти багатоетапний і циклічний процес створення умов і середовища, в яких з'являється і розвивається команда співробітників, високо орієнтованих на добровільне і вкрай ініціативне виконання функцій кадрового ядра за допомогою використання командних і особистих компетенцій, що розвиваються.

Використовується розширене трактування формування, коли під формуванням розуміється не тільки створення кадрового ядра, а й його розвиток, трансформація, переведення на більш високі рівні функціонування, утримання (рис. 1.2.).

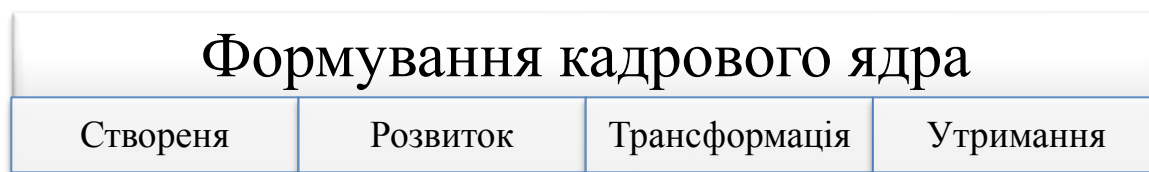


Рисунок 1.2. – Елементи формування кадрового ядра. *Джерело: складено автором*

Для розгорнутого пояснення сутності та особливостей формування кадрового ядра сформулюємо принципи формування.

1. Принцип синергії еволюційності та революційності формування кадрового ядра.

Кадрове ядро за своєю суттю як команда, що саморозвивається і самоорганізується, повинна формуватися поступово, проходячи всі закономірні і обов'язкові стадії свого командного розвитку. Кадрове ядро неможливо сформувати розпорядженням. Не підходять для цього і спеціально організовані швидкі заходи, спрямовані на створення кадрового ядра. На відміну від інших формальних груп дана неформальна група – це продукт поступового зародження та подальшого вирощування. Вона під впливом різних факторів середовища поступово зароджується, потім поступово набуває рис зрілої групи, може переживати періоди кризи і перебудови, в окремих випадках ядро може сильно оновитися. Тому раніше сказано, що формування ядра є циклічним і етапним процесом. У ході динаміки спонтанних і непередбачуваних факторів середовища, що еволюційно розвиваються, змінюється і кадрове ядро, воно починає проходити нові цикли свого розвитку. Зокрема, новий цикл – це коли зміна довкілля викликає кардинальну зміну цілей та цінностей, пріоритети діяльності ядра. У цій ситуації група ядра починає свій розвиток заново, але на новому рівні, в новому циклі. Причин важливості еволюційного розвитку кадрового ядра багато, наприклад, обов'язковим атрибутом ядра є наявність об'єднуючої та розділеної членами ядра мети, ціннісно-орієнтаційна єдність команди ядра, несуперечність моделей поведінки членів ядра у певних ситуаціях. Це все здобувається поступово.

Разом з тим, будь-яка організація зацікавлена, по-перше, щоб кадрове ядро як мінімум з'явилося, по-друге, щоб кадрове ядро розвивалося швидшими темпами і давало швидший ефект, по-третє, щоб проблеми, що виникають при розвитку, вчасно усувалися та не переростали в тривалі протиріччя. Іншими словами, організація зацікавлена в якнайшвидшому отриманні ефекту від кад-

рового ядра. Крім того, саме організація створює ті умови і середовище, які можуть заважати або допомагати розвиватися ядру. Тому еволюційний розвиток ядра повинен бути підкріплений революційними стрибками переходу кадрового ядра в новий якісний стан. Організація повинна за допомогою цілеспрямованих своїх дій впливати на фактори середовища, створювати умови для якісного розвитку кадрового ядра.

Швидке зростання можуть забезпечити спеціально організовані та результативні заходи, наприклад, створення кадрового резерву та активна робота з ним з метою створення умов для переходу резервістів у статус членів кадрового ядра, навчання найбільш активних та перспективних співробітників, стратегічні сесії, модерації та інші. Тобто в розвитку команди кадрового ядра потрібні керуючі цим процесом цілеспрямовані дії з боку організації і дані дії найчастіше спрямовані на швидке та якісне зростання кадрового ядра. Хоча частина управлінських дій можуть працювати і на еволюційне формування кадрового ядра, наприклад, створення інноваційної культури, розвиток партисипативності управління і схожі заходи – це заходи, що викликають еволюційні, повільні та закономірні зміни у кадровому ядрі.

2. Принцип поєднання самоорганізації, саморозвитку, з одного боку, та регульованого зовнішнього управління формуванням кадрового ядра, з іншого боку.

Цей принцип перетинається з попереднім. Специфіка, як самого кадрового ядра, так і його формування полягає в тому, що ядро – це організм, який самоорганізується і само розвивається, а його формування – це шлях самоврядування даним формуванням. Організація може поставити мету і в короткі терміни створити ініціативні групи, проектні групи, наприклад, з розробки стратегії, з розробки політики в чомусь і так далі, але це будуть лише тимчасові групи, участь в яких може бути мотивована міркуваннями грошової вигоди, неможли-

вості відмовитися та іншими. Такі групи не є кадровим ядром, але можуть стати передумовою для створення або розширення складу.

Цінність кадрового ядра в організації є саме у тому, що це самовідтворювана і саморегульована команда. І в такому вигляді кадрове ядро є ключовою корпоративною компетенцією, завдяки чому ця організація має конкретні переваги в порівнянні з конкурентами.

Проте, згідно з теорією створення самоорганізованих команд [36], для народження та розвитку таких команд необхідні умови. Ці умови можуть формуватися поступово і також спонтанно. Безперечно і те, що ці умови має створювати і сама організація. Завдання організації – створити середовище, в якому кадрове ядро неминуче з'явиться і буде ефективним.

Тому важливими є заходи регулювання формування кадрового ядра. Наприклад, до них можна віднести: розробка політики сегментування персоналу та виділення кадрового ядра, сегментний і факторний аналіз для визначення груп, що розрізняються всередині кадрового ядра, вироблення програми мотиваційної підтримки кадрового ядра, формування елементів корпоративної культури, що сприяє кадровому ядру, створення моделі компетенцій кадрового ядра та навчання кадрового ядра за цією моделлю.

3. Принцип комплексності процесного та проектного підходів.

Нами була відзначена закономірність формування кадрового ядра, згідно з якою формування здійснюється через еволюційний та революційний розвиток. Еволюційний розвиток відбувається на основі процесного підходу, а також системного. Це означає, що еволюційне формування кадрового ядра – це, по-перше, логічні пов'язані етапи процесу створення та розвитку ядра; по-друге, це розвиток системних характеристик кадрового ядра за допомогою проходження етапів процесу. Системний підхід підказує, що з себе має представляти кадрове ядро як система, що саме треба розвивати в цій системі. Процесний підхід пока-

зує те, як йде формування та розвиток кадрового ядра, які періоди переживає кадрове ядро, що з ним відбувається у ході еволюції.

Але настають періоди, коли потрібні швидкі та кардинальні зміни в кадровому ядрі, переведення його в новий якісний стан. Можливо, що знадобиться просто швидкий вплив на ядро з боку організації для керування певних важливих завдань. Це найкраще робити за допомогою проектного підходу. Проект завжди пов'язаний із створенням чогось нового або створенням чогось новим способом. Саме проект якнайкраще підходить під завдання швидких і кардинальних перетворень у кадровому ядрі.

Проектний підхід може бути використаний у двох напрямках у відношенні кадрового ядра: по-перше, можна робити проекти, пов'язані з розвитком кадрового ядра, наприклад, проекти навчання, оцінки, мотивації кадрового ядра. По-друге, можна включати кадрове ядро в проектну діяльність і цим розвивати ключові компетенції ядра – командність, залученість, інноваційність та інші.

Таким чином, для оптимального формування кадрового ядра необхідно поєднання процесного та проектного підходів. Таке поєднання дозволить реалізувати принцип інтеграції еволюційного та революційного типів формування та розвитку ядра.

Далі буде представлена авторська концепція комплексності процесного та проектного підходів у поєднанні з компетентнісним та сегментним підходом з метою формування кадрового ядра.

4. Принцип створення залучає середовища, сприятливо впливає на формування кадрового ядра.

Це найважливіший принцип, за яким команда кадрового ядра може розвиватися лише у сприятливому середовищі. Це середовище може бути об'єктивно створене під впливом якихось факторів, незалежних від будь-яких спеціально організованих зусиль.

Однак у будь-якій організації необхідно докладати зусиль для створення сприятливого середовища для формування кадрового ядра. До внутрішньоорганізаційних процесів, що створюють середу, можна віднести:

- формування особливої корпоративної культури, яка підтримує цінності самореалізації, саморозвитку, інноваційності, активності; підтримка за допомогою соціокультурних артефактів та іміджевих атрибутів, символіки визнання ключової ролі кадрового ядра;
- створення середовища, яке залучає та заохочує. В результаті має з'явитися залученість персоналу, під якою ми розуміємо стійку установку на працю, яка виражається в стабільному і сильно вираженому позитивному емоційно забарвленому ставленні до цілей і цінностей організації, втілюється в активній поведінці співробітника по досягненню значущих організаційних цілей, по забезпеченню ефективності організації. Як очевидно з визначення, залучення – це комплексна і обов'язкова характеристика кадрового ядра. Залученість особливо важлива для кадрового ядра організації у ситуаціях інновацій та змін, у кризових ситуаціях, в умовах партисипативного (співучаного) управління, в умовах командних форм діяльності, наприклад, проектних, при вирішенні складних та нестандартних завдань.

5. Принцип цільової орієнтації формування кадрового ядра.

Кадрове ядро, як зазначалося, це не просто сукупність співробітників, кожен з яких приносить цінність організації. І це не просто співробітники, які давно працюють в організації, віддані і мотивовані на роботу саме в цій організації. Усі ці якості важливі. Але вони показують лише наявність потенціалу до появи кадрового ядра. Щоб визначити наявність кадрового ядра, необхідно побачити реальні його дії як команди і корисні для організації результати цих дій. Кадрове ядро не може бути в стані бездіяльності. Правильніше сказати, що такий стан можливий, але він має бути тимчасовим і він говоритиме про наявність кризи в

кадровому ядрі. Велику частину часу кадрове ядро – це команда, що функціонує.

Функціонувати команда може лише з певною метою. Формування та розвиток кадрового ядра повинні бути підпорядковані якійсь меті. Сукупність цілей може бути різноманітною, вона може розбиватися на дрібні цілі. Але всі їх має об'єднувати одна спільна мета. І це має бути стратегічна мета організації. Тому організація повинна чітко розуміти, яку стратегію вона вважає за краще, вважає за доцільну, і яку роль може зіграти кадрове ядро в досягненні цієї мети. Від змісту стратегічної мети залежить все, що пов'язано з кадровим ядром: чи необхідне взагалі кадрове ядро, що воно може зробити для стратегічної мети, якими якостями, компетенціями повинні володіти учасники кадрового ядра, щоб це зробити. Тобто, формування кадрового ядра має стати елементом стратегічних цілей та планів організації. Якщо кадрове ядро вже існує, воно впливає в організації, і якщо воно не підтримує стратегічні цілі, не бере участі в їх опрацюванні, виникає відчуження кадрового ядра від зусиль окремо взятих топ-менеджерів. Це вкрай несприятлива ситуація, вона говорить про наявність серйозних внутрішніх конфліктів та протиріч. І тут кадрове ядро може давати негативні ефекти – заважати стратегії, бойкотувати її реалізацію, налаштовувати проти стратегічних зусиль весь персонал організації. Тому важливо залучати кадрове ядро в розробку стратегії, щоб з'явилася відданість стратегії, яку він виробляв.

6. Принцип командності для формування та розвитку кадрового ядра.

Даний принцип передбачає, що формування кадрового ядра має відбуватися через створення та розвиток всієї команди, а не окремих її учасників. Також принцип означає, що розвиток ядра переважно через командні проекти, активності, практики. Справді, свої функції кадрове ядро може виконати лише як команда. Дати позитивний і сильний ефект також може розвинена команда кадрового ядра. Розвиток команди кадрового ядра вимагає спеціальних спеціалізо-

ваних програм, адресованих саме цій специфічній групі персоналу. Однак важливо враховувати і той факт, що команда кадрового ядра не повинна увійти в протистояння з персоналом периферії, інакше загубиться весь сенс кадрового ядра – здатність впливати на весь персонал, на всі організаційні процеси. Складним, але дуже важливим завданням є встановлення оптимальних відносин між кадровим ядром та персоналом периферії.

7. Принцип безперервного розвитку компетенцій команди кадрового ядра для виконання функцій ядра.

Формування кадрового ядра має бути як стратегічно орієнтованим, так й компетентностно орієнтованим. Стратегія показує те, для чого формується ядро, на що воно може вплинути. А компетенції показують те, як, за допомогою чого ядро може впливати на стратегію та створювати цінності для організації. Наявність команди ядра певних компетенцій – це головна умова якісного виконання ядром своїх функцій. Для того, щоб формувати компетенції, необхідно спочатку встановити очікування від кадрового ядра, що воно має робити в організаційному середовищі, потім побудувати модель ключових компетенцій, а потім вже приступати до їх розвитку. Саме через цей механізм ми бачимо головний спосіб підтримки ефективного стану кадрового ядра. Варто сказати і те, що в міру зміни очікувань, функцій кадрового ядра, повинні змінюватися ключові компетенції, отже, і способи їх формування. Тому процес формування компетенцій ми зарахували до безперервного.

8. Принцип диференційованої політики розвитку кадрового ядра.

Саме собою існування кадрового ядра обумовлюється сегментним підходом до персоналу, при якому організація усвідомлює, що персонал неоднорідний і що є групи, що відрізняються, зокрема група кадрового ядра. Ця група також неоднорідна, вона може характеризуватись наявністю мікро груп, що відрізняються мотивацією, ступенем залученості, наявністю тих чи інших ключових компетенцій, моделями поведінки. Тому формування кадрового ядра та окремих

його сегментів має бути з урахуванням цих особливостей. Ми говоримо про важливість диференційованого підходу формування кадрового ядра.

9. Принцип Парето, стосовно формування кадрового ядра.

З усього сказаного стає зрозумілим, що кадрова політика і кадрові програми щодо формування кадрового ядра досить видаткові. Виникає питання про те, наскільки чисельною має бути команда кадрового ядра, наскільки слід організації прагнути до розширення його складу. Наша відповідь спирається на принцип Парето, за яким 20 % персоналу мають приносити 80 % успіху організації, цінностей організації. Тому кадрове ядро не може бути численним. Орієнтуватися щодо кількісних показників ядра слід на 15-20 % від усього персоналу організації.

Ми обґрунтували та розшифрували сукупність принципів формування кадрового ядра в організації. Усі їх треба враховувати та дотримуватися. Але використовувати їх важливо у комплексі. Тому ми пропонуємо концепцію комплексності процесного та проектного підходів у поєднанні з компетентним та сегментним підходом з метою формування кадрового ядра (рис. 1.3).

Рис. 1.3. показує еволюційний розвиток команди кадрового ядра за певними етапами і циклічним чином. У певні періоди часу, наприклад, у періоди кризи чи зниження рівня розвитку кадрового ядра виникає потреба у якісних швидких стрибках у розвитку кадрового ядра. Це революційний варіант розвитку за допомогою проектного підходу. Можливе використання проектів у будь-який період процесу формування ядра. Еволюційний розвиток найчастіше пов'язаний з саморозвитком і саморегулюванням команди кадрового ядра, революційний розвиток частіше пов'язаний з цілеспрямованими керуючими впливами через створення середовища формування ядра і через розвиток компетенцій та диференційованої кадрової політики щодо ядра протягом усього процесу його формування.

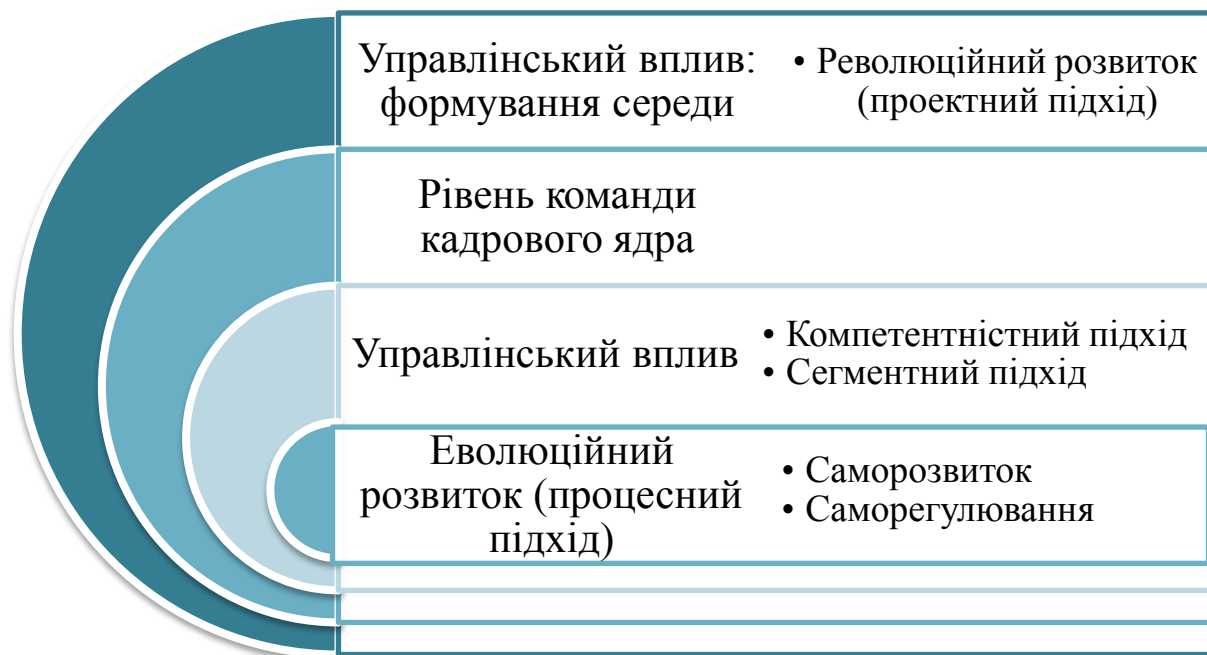


Рисунок 1.3. – Концепція комплексності процесного та проектного підходів у поєднанні з компетентнісним та сегментним підходами у цілях формування кадрового ядра. *Джерело: складено автором*

Як зазначалося раніше, дана концепція добре відповідає специфіці медичних установ. У них формування кадрового ядра відбувається частіше у вигляді еволюційного поступового процесу, приводів для різких якісних змін в ядрі відносно небагато. Ядро у більшому ступені не формується як самоорганізоване і саморегульоване утворення. Однак для того, щоб впливати на швидке якісне зростання рівня стану кадрового ядра, медичні установи змушені будуть використовувати проектні форми роботи, особливо в системі управління установою. Усвідомлюють медичні установи й необхідність використання регулюючих впливів на формування ядра. Проте методів впливу цих установ небагато. Основними повинні стати: формування середовища залучення, оцінка та розвиток компетенцій кадрового ядра та диференційований підхід до роботи з ядром, оскільки коштів на вкладень у весь персонал явно недостатньо.

Підсумовуючи, відзначимо, що основним результатом, що володіє новим знанням у галузі кадрового ядра та кадрової політики організацій, у тому числі медичних установ, стала запропонована концепція комплексності процесного та проектного підходів у поєднанні з компетентнісним та сегментним підходом з метою формування кадрового ядра. Ця концепція враховує як саму сутність формування кадрового ядра, так і сформульовані нами принципи формування. Істотним є і виділення принципів формування кадрового ядра, які розгорнуто пояснять як саме і з урахуванням чого повинна вибудовуватися в організації робота з формування кадрового ядра. Ці принципи повністю відповідають особливостям стану та розвитку медичних установ, вимогам залучення кадрового ядра у стратегічні розробки установ.

1.3. Особливості утримання та формування кадрового ядра персоналу медичного закладу

У медичних установах роль кадрового ядра важко переоцінити. Особливо зростає потреба в ньому в даний час, коли в медицині відбувається безліч процесів, починаючи від реформування цієї сфери, перебудови принципів та умов роботи, і закінчуючи складнощами, які супроводжують розвиток цієї сфери – масові звільнення персоналу низької та середньої кваліфікації, різке падіння трудової мотивації, опір змін та інше. У цих умовах кадрове ядро здатне виконати роль співучасників всіх процесів реформування установи, ініціатора та реалізатора проектів, спрямованих на підтримку всього персоналу, формування у нього відповідного відношення і настрою на стратегічні зміни. Крім того, кадрове ядро має стати активним учасником процесу розробки та реалізації стратегії медичної установи.

Визнання важливості кадрового ядра має супроводжуватися комплексом заходів щодо його формування, розвитку та утримання. Однак не всі медичні

установи докладають зусиль для цього. Проблема на практиці бачиться не так у слабкому фінансуванні, як у відсутності продуманої та активно підтримуваної з боку керівництва установи кадрової політики щодо кадрового ядра. Часто кадрова політика є, але вона загальна і не передбачає виділення в ній особливих програм і проектів, спеціалізованих на формуванні та підтримці саме кадрового ядра.

У медичних установах кадрове ядро має свої особливості, вони обумовлені специфікою галузі, медичних установ, характеру діяльності. Автором виділено ці особливості.

Особливості структури кадрового ядра медичного закладу:

1. Кадрове ядро складається, переважно, з керівників та лікарів вищої кваліфікації, які виконують паралельно зі своїми лікарськими функціями й функції управління. Кадрове ядро медичного закладу одночасно й однорідне, оскільки до нього входять представники однієї професії, так і різнорідне, оскільки в медицині дуже розвинена вузька спеціалізація медичного персоналу.
2. Належність до кадрового ядра частіше формується за професійним і посадовим критерієм, тобто в нього частіше потрапляють представники певних спеціалізацій, які більшою мірою мають відношення до справ управління установою.
3. Вузька спеціалізація медичного персоналу може виступати критерієм попадання в ядро з позитивним або негативним ефектом, тобто, з одного боку вузька спеціалізація може максимально зблизити інтереси та цінності учасників ядра, з іншого боку, представники різних спеціалізацій, навпаки, можуть мати суперечливі інтереси за цінностями, що провокує бар'єри у взаємодії.
4. Через вузьку спеціалізацію медичного персоналу можуть виникнути перешкоди на шляху до кадрового ядра.

5. Через відчуження спеціалізації від широкої професії лікаря, а також – відчуження медичної спеціалізації від функцій управління кадрове ядро зазвичай в медичному закладі невелике за своїм розміром. Однак для виконання кадровим ядром своїх функцій необхідно розширювати його обсяг до оптимальної величини, що буде сказано далі.

Ми висунули теоретичні гіпотези про особливості структури кадрового ядра, які на наступних етапах дослідження будуть доведені або спростовані в ході емпіричного аналізу результатів експертних оцінок ряду медичних установ Києва.

Тепер звернемося до особливостей та проблем формування ядра у цій галузевій групі установ.

1. У медичних установах формування ядра відбувається повільно. Причиною тому наявність безлічі факторів, що стримують:
 - відчуження безпосередніх професійних функцій від функцій управління, часто ці функції перебувають у суперечності, роль врача і роль управлінця в одній особі в медичних установах можуть протирічити, заважати один одному;
 - недостатнє фінансування та підвищені навантаження сильно впливають на зниження мотивації медичного персоналу, дестабілізує персонал, не дозволяють підтримувати сприятливе середовище для зародження та розвитку кадрового ядра;
 - слабкий, як правило, розвиток системи управління персоналом у медичних установах, відсутність спеціалізованих кадрових служб або реалізація в них лише найпростішого набору кадрових функцій також уповільнює процес формування кадрового ядра.
2. Формування ядра часто відбувається під впливом адміністративно-бюрократичних процедур, що знижує ефективність ядра та бажання до нього добровільно увійти, добровільно виконувати функції ядра.

3. Сформоване ядро часто дуже стабільне і підтримує свій склад тривалий час. Це пов'язано з тим, що мобільність у медичній галузі хоч і є, але вона обмежена галузевими кордонами. Якщо у медичного персоналу сформувалася лояльність до свого закладу, то перехід на інше місце роботи відбувається тільки під впливом вагомих причин. Підвищеною стабільністю відрізняється саме кадрове ядро медичної установи.

Названі проблеми сильно стримують формування кадрового ядра, але знижують актуальності цього завдання. Тому важливо вчасно діагностувати наявність проблем та виробляти заходи щодо їх подолання.

Позначені специфічні особливості та проблеми формування кадрового ядра у медичних установах вимагають опрацювання спеціальних заходів, пов'язаних із оптимізацією процесу формування кадрового ядра.

Як зазначалося раніше, кадрове ядро виконує найважливіші функції у медичному закладі. Для того щоб кадрове ядро виконувало своє призначення та свої функції, структурно воно має складатися з різного персоналу. Виникає важливе теоретичне, методичне та практичне питання про те, як і за якими ознаками виділяти сегменти у кадровому ядрі.

Для відповіді на це запитання звернемося до сегментування як значущого способу формування кадрового ядра медичного закладу.

Насамперед, зазначимо, що актуальною науковою та прикладною проблемою є те, що кадрове ядро в публікаціях позиціонується як єдине ціле, що не має структурних елементів. Частково це справедливо, оскільки виділення кадрового ядра з усієї сукупності кадрового складу організації здійснюється за допомогою пошуку єдиних, що об'єднують всіх учасників ядра якостей. Найчастіше такою якістю називають підвищену цінність кадрового ядра для організації в порівнянні з рештою персоналу, який часто називають «периферією» [63].

Разом з цим, для розробки кадрової політики щодо кадрового ядра, пошуку найефективніших методів його мотивації необхідно знати, що кадрове ядро

також неоднорідне за складом. Тому виникає завдання з'ясування структури кадрового ядра та обґрунтування різноманітних напрямків роботи з різними елементами ядра.

Вивчаючи кадрове ядро організації необхідно, передусім, визнати його як елемент кадрової структури всієї організації. Тобто, кадрове ядро – це певний сегмент у загальній структурі кадрів організації. Крім того, саме кадрове ядро неоднорідне, воно складається також із мікро- та макрогруп.

Суть сегментного підходу до персоналу організацій полягає у розподілі всіх співробітників на певну безліч сегментів залежно від їх цінності для організації та використання у кадровому плануванні та в цілому у кадровій роботі, при врахуванні особливостей та значущості кожної групи. При цьому критерій цінності може конкретизуватися з урахуванням цілей сегментування. Так цінністю може вважатися внесок у загальну конкурентоспроможність організації, стратегію розвитку або антикризову стратегію, ключові показники ефективності та інші цільові орієнтири.

Виділення сегментів може відбуватися з різних причин. Перша група причин – об'єктивні. Діяльність установи завжди пов'язана з наявністю в її структурі груп, у цьому випадку групи створюються в результаті природних та об'єктивних процесів організаційної побудови та організаційної динаміки. Друга група причин – суб'єктивні. Це причини, пов'язані з необхідністю оптимального прийняття управлінських рішень, орієнтованих на особливості сегментів. В останньому випадку сегменти виділяються усвідомлено і під впливом спеціальних зусиль з сегментування кадрового складу організації. У цьому дослідженні акцент зроблено на другій групі причин. Сегментування кадрового ядра – це цілеспрямований процес поділу всього ядра на групи для вироблення і реалізації структурноорієнтованої або диференційованої кадрової політики щодо ядра персоналу організації. Але при цьому визнається, що об'єктивні причини сегмен-

тування завжди виявляються і мають бути враховані у цілеспрямованому сегментуванні кадрового ядра.

Позначивши в загальних рисах сутність сегментного підходу, звернемося до більш детального аналізу його основ та їх адаптації до нашого предмета дослідження – кадрового ядра організації.

Для початку розглянемо поняття групи та сегмента. Хоча в науці використовується обидва поняття, за своєю сутністю вони дуже близькі.

Група – це сукупність двох і більше людей, об'єднаних спільною метою, інтересами та діяльністю. Тобто критеріями виділення групи виступають спільні цілі, інтереси та діяльність.

Структурний елемент кадрового ядра – це сукупність співробітників, які однаково реагують на інноваційну, антикризову, кадрову політику, що проводиться організацією, на спонукальні впливи з боку організації, спрямовані на залучення персоналу в розробку і реалізацію стратегії. Ці реакції, у свою чергу, визначаються відмінностями у потребах, мисленні, мотивації, особистісних якостях, кваліфікації та інших характеристиках. Оскільки критеріїв віднесення співробітників до кадрового ядра безліч, то саме за цими критеріями і проводиться розподіл ядра на елементи.

Виділення кадрового ядра та його структурних елементів відбувається за допомогою сегментування. У табл. 1.1. наведено порівняльний аналіз підходів до сутності сегментування, сформованих автором щодо профільної літератури.

Як видно з табл. 1.1., кожен підхід трактує приблизно однаково сегментування, вносячи лише невеликі доповнення та пояснення, значущі для нашого дослідження щодо вироблення сегментів кадрового ядра.

З позицій маркетингового підходу сегментація, по-перше, передбачає розподіл на сегменти, по-друге, розподіл за схожими ознаками, по-третє, вивчення реакції або поведінки сегментів щодо чогось, по-четверте, виділення цільових сегментів для диференційованої політики щодо них.

Таблиця 1.1. – Порівняльний аналіз підходів до сегментування та можливості їх використання стосовно кадрового ядра організації

Підходи	Сутність підходу	Переваги підходу	Потенціал для використання стосовно сегментування кадрового ядра
Маркетинговий	Поділ покупців (клієнтів) на сегменти з однаковими цінностями та іншими характеристиками для того, щоб робити їм ціннісні пропозиції.	Можливість встановити різноманітність покупців (клієнтів), виділити ключові сегменти.	Вироблені принципи, прийоми, критерії сегментування, а також інструменти ціннісних пропозицій можна адаптувати до кадрового ядра.
Економічний (економіка праці)	Процес поділу (в рамках попиту на персонал і його пропозицію) працівників на сегменти, на які орієнтується працедавець у своїх взаєминах з ринком праці.	Можливість встановити цільові групи персоналу при регулюванні ринку праці в частині попиту та пропозиції робочої сили.	Можливість використовувати методи факторного та кластерного аналізу для виявлення критеріїв сегментування та формування самих сегментів.
Управлінський (управління кадровим складом, стратегічний менеджмент, антикризовий менеджмент)	Розподіл персоналу на сегменти для прийняття рішень щодо планування, відбору, розвитку, утримання та оптимізації чисельності та складу персоналу в стратегічних або антикризових цілях.	Можливість врахувати різні відносно стійкі та повторювані у багатьох співробітників характеристики для прийняття адресних, диференційованих кадрових рішень.	Можливість використовувати наявні принципи сегментування персоналу і вже використовувані види сегментів для структурування кадрового ядра.

Джерело: складено автором на основі джерел [5; 9; 17]

В управлінні персоналом під сегментуванням розуміється індивідуальний підхід до співробітників на основі їх особистих схильностей і переваг. У літературі пропонується ділити персонал на сегменти за критеріями: вік, стать, стаж, спеціальність, стан здоров'я, місцезнаходження, функції в організації, навчання і так далі. Сегментування дозволяє спеціалістам відділу кадрів вести більш цілеспрямований відбір та утримання найцінніших співробітників, навчання, розподіл пілг та бонусів, скорочення та інші кадрові заходи [51, 53, 69].

Багато авторів публікацій, не використовуючи безпосередньо термін «кадрове ядро», тим не менш, говорять про важливість диференційованого підходу до управління персоналом, необхідність побудови системи управління персоналом, орієнтованої на запити різних груп персоналу, наприклад, груп кадрового резерву [9, 20, 22].

Відштовхуючись від проаналізованих визначень, сформулюємо власне визначення сегментації кадрового ядра. Але почнемо з того, що сегментація кадрового ядра проводиться після сегментації всього персоналу, це необхідно для того, щоб спочатку виділити саме кадрове ядро. *Сегментація кадрового ядра – це виділення кадрового ядра з усієї сукупності персоналу і поділ кадрового ядра на елементи, об'єднані певними ознаками, з подальшим вивченням реакцій і поведінки елементів у рамках стратегії розвитку організації, встановлення найбільш активної частини кадрового ядра (цільових структурних елементів) з метою розробки диференційованої програми кадрових заходів щодо різних елементів для максимального залучення до стратегічної діяльності організації.* Основними результатами сегментації є: виділення цільових елементів, розробка диференційованої програми роботи з елементами кадрового ядра.

Сегментація кадрового ядра здійснюється для того, щоб визначити цільові елементи, що відрізняються один від одного набором певних ознак, і розробити адресну, диференційовану політику і програму формування та роботи з елементами кадрового ядра. Необхідно наблизити базові принципи та заходи до спе-

цифіки елементів кадрового ядра для того, щоб вони давали більший ефект за рахунок позитивного сприйняття структурних елементів тих чи інших стратегічних ініціатив установи.

Актуальність роботи з кадровим ядром виникає в організаціях, які виростили до рівня цільового диференційованого управління своїм персоналом, у яких як мінімум сформувалася потреба в цьому, розуміння важливості цього управління. І, навпаки, якщо організація усвідомлено вирішила зробити ставку на кадрове ядро, то вона повинна сприяти швидкому еволюційному зростанню управління персоналом.

Для виділення кадрового ядра можна приймати різні пов'язані один з одним критерії сегментування. На думку автора, для виділення кадрового ядра добре підходить критерій цінності співробітників та їхнього вкладу в успішність організації, у досягнення нею стратегії.

Але можлива сегментація за такими ознаками: місцем співробітника в організаційній структурі, кваліфікаційними показниками, демографічними показниками, психологічними параметрами, мотиваційній структурі особистості, поведінковим моделям в актуальних ситуаціях, готовність і толерантність до ризику, лояльність організації та іншим. Вибір критерію чи сукупності критеріїв залежить від цілей сегментування.

У цьому дослідженні принципом встановлення критеріїв сегментування обрана орієнтація на функції кадрового ядра і відповідні необхідні для цих функцій компетенції, найважливішою функцією вважається співучасть у розробці стратегії організації та надання допомоги залучення всього персоналу в її реалізацію.

Найважливішим критерієм вважаємо такі елементи компетенцій, як мотивацію, цінності, інтереси, тому що активність учасника кадрового ядра багато в чому зумовлена наявністю високої мотивації на надання допомоги організації та окремим її представникам, на співучасть в управлінні, на інноваційні пропозиції

та інше. Можна сміливо сказати, що мотивація – це наскрізний критерій, який має враховуватися при сегментуванні за будь-яким іншим критерієм.

Також найважливішими критеріями для сегментування ядра є такі критерії, що безпосередньо пов'язані із сутністю кадрового ядра:

- участь у розробці та реалізації стратегії організації;
- участь у розробці та реалізації інноваційної політики організації;
- рівень цінності для організації з позицій забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку;
- рівень цінності працівників із позицій принесення доходу;
- володіння лідерством та рівень результативності лідерства;
- ступінь командності та відданості командним цілям та методам роботи;
- рівень співучасті у справах управління організацією;
- рівень самоорганізованості та саморегулювання;
- ступінь участі у процесах формування та передачі ключових знань в установі;
- рівень участі у проектах установи та ін.

За всіма названими критеріями можливе сегментування кадрового ядра, вибір критеріїв залежить від мети сегментування. Автор пропонує ці цілі та приклади критеріїв сегментування відповідно до них.

Підсумовуючи, зазначимо, що автором запропоновано сегментацію кадрового ядра за допомогою теоретичних гіпотез і припущень. На практиці необхідно проводити сегментацію персоналу та окремо кадрового ядра в кожній окремо взятій організації, під конкретні цілі та на певний проміжок часу. Така практична сегментація є, на погляд автора, частиною процесу формування кадрового ядра. Також необхідно сказати про те, що не існує універсальних технологій сегментування. Слід щоразу вирішувати питання про те, як саме це робити.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ЯДРА ТА ПРАКТИКИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ У МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ

2.1. Роль кадрового ядра у подоланні проблем розвитку медичних установ

Формування та функціонування кадрового ядра має бути орієнтовано на вирішення актуальних проблем медичних установ. Для того щоб кадрове ядро було затребуване і давало позитивний результат, воно має не просто виконувати свої функції, а й за допомогою цих функцій сприяти розвитку установ та всієї галузі охорони здоров'я в цілому.

Для вдосконалення якості медичних послуг установи охорони здоров'я отримували та продовжують отримувати дедалі більше фінансової та господарської самостійності та автономії, порівняно з дореформеним періодом. Також слід зазначити зростання конкуренції в галузі, яка при правильній її організації, повинна сприяти якісному розвитку медичних установ [4; 11; 18; 48-49].

В результаті, реформування спровокувало ряд позитивних зрушень у розвитку медичних установ. Спостерігається, хоч і повільними темпами, зміна старої системи охорони здоров'я на нову ринкову. Проте стали очевидними великі проблеми реформування галузі охорони здоров'я та розвитку медичних закладів (рис. 2.1.). Насамперед, став очевидний конфлікт з високою мірою неузгодженості старої системи охорони здоров'я, що укорінилася, і нової, поки що слабо підтримуваної фактичним станом справ в установах. Тому можна говорити про інертність процесів реформування.



Рисунок 2.1. – Умови, проблеми та результати розвитку галузі охорони здоров'я. Джерело: складено автором

За останні роки світ увійшов в епоху революції в галузі медичних та біологічних знань. І ця революція потребує суттєвого збільшення фінансування охорони здоров'я. У розвинених країнах в результаті цього, суспільство отримує значний вигаш, оскільки гроші, витрачені на профілактику та лікування населення, дають вигаш в інших сферах економіки, що багаторазово перевершує вкладення в охорону здоров'я.

В Україні поки що проявляється недостатнє розуміння важливості розвитку системи охорони здоров'я для економіки нашої країни. Державні витрати на охорону здоров'я в Україні порівняно з аналогічними витратами інших країн надзвичайно малі. У відсотковому відношенні до ВВП Україна витрачає на фінансування галузі вдвічі менше, ніж США, Франція, Великобританія, Канада і Японія (7,1-7,9 %), відстає навіть від країн, що розвиваються – Угорщини, Польщі, Болгарії та Естонії (4,2-4,9 %). Україні так і не вдалося збільшити фінансування вітчизняної охорони здоров'я до мінімальних стандартів Всесвітньої організації охорони здоров'я (5,5-6% ВВП). За даними ВООЗ, Україна за розмірами фінансування галузі стоїть на 70-му місці, а за ефективністю – на 130-му. [53].

Слід до економічних проблем зарахувати й суттєву різницю у фінансовому благополуччі медичних установ регіонів. Благополучні в економічному відношенні області вкладали більше коштів в розвиток галузі, а дотаційні – значно менше, що не могло не позначитися на якості та доступності медичної допомоги населенню.

Наслідки недофінансування галузі охорони здоров'я у поєднанні з недостатньо оптимальним витрачанням ресурсів ведуть до старіння основних фондів і технологічного відставання української медицини.

Недофінансування вплинуло негативним чином на заходи щодо проведення капітальних ремонтів державних установ охорони здоров'я та придбання обладнання. Звідси необхідно сказати про наявність у більшості закладів місце-

вої охорони здоров'я сильного зносу медичної техніки та слабкості матеріально-технічної бази, особливо в селі, де в окремих регіонах до 50 % будівель потребують капітального ремонту.

Процеси реформування можуть виявитися ефективними лише за умови, що серед інших рівних факторів, кадрової забезпеченості медичних установ висококваліфікованим та мотивованим персоналом у достатній чисельності. Але на даний момент очевидним є той факт, що персонал галузі охорони здоров'я характеризується нерегульованою течією, слабкою мотивацією, незадоволеністю та відсутністю багатьох необхідних для сучасних умов компетенцій [12; 21; 33]. Як наслідок, загальний висновок полягає в тому, що вирішувати поставлені завдання колективи закладів охорони здоров'я на даному етапі виявилися не здатними.

Динаміка середньої заробітної плати за 2021-2022 роки, за категоріями медичного персоналу представлена у табл. 2.1. Хоча позитивні зрушення заробітної плати є, тим щонайменше, її рівень залишається недостатнім для ефективного стимулювання праці.

Інтелектуальне, фізичне та психо-емоційне навантаження на тлі низьких зарплат та соціальної незахищеності, відсутність мотивації до праці та розвитку призводять до переміщення медичного персоналу з державного сектора до приватного, а нерідко, й до іншої сфери діяльності [33]. Це призводить до постійного дефіциту медичних кадрів в охороні здоров'я, незважаючи на щорічне поповнення галузі випускниками медичних вишів.

Особливо відзначимо проблему кадрового дефіциту в державному секторі охорони здоров'я [13; 15; 37]. Загальна чисельність середнього медичного персоналу та забезпеченість ним населення у Київській області та в цілому по Україні продовжує зменшуватися. Співвідношення чисельності лікарів та середнього медичного персоналу значно нижче нормативного.

У медичних установах практично відсутні системи управління персоналом. Вкрай рідкісні власні програми адаптації, розвитку персоналу, планування індивідуального просування, навчання основ менеджменту.

Таблиця 2.1. – Динаміка порівняльних даних за розмірами середньої заробітної плати за відповідними категоріями працівників охорони здоров'я України за 1 квартал 2022 року

Період	Розмір середньої зарплати (тис. грн.)	Динаміка (%) за 1 кв. 2022 р. до 1 кв. 2021 р.	Динаміка (%) за 1 кв. 2022 р. до 1 кв. 2021 р.	Діапазон розмірів середньої заробітної плати (тис. грн.)	
				Мінімум	Максимум
Січень-березень 2021	46,1			24,9	91,2
2021 рік	50,7			27,3	96,9
Січень-березень 2022 року	49,2	106,7 %	97,2 %	26,8	92,9
СЕРЕДНІЙ МЕДИЧНИЙ ПЕРСОНАЛ					
Січень-березень 2021	25,6			14,9	51,9
2021 рік	28,1			16,1	57,6
Січень-березень 2022 року	27,9	104,0 %	99,1 %	16,3	56,0
МОЛОДШИЙ МЕДИЧНИЙ ПЕРСОНАЛ					
Січень-березень 2021	16,9			9,8	30,9
2021 рік	18,4			10,9	37,7
Січень-березень 2022 року	18,6	109,8 %	101,1 %	11,7	40,2

Джерело: складено автором

Триваюча в системі охорони здоров'я криза серйозно порушила морально-етичну атмосферу в медичних закладах і практично ліквідувала систему нематеріального стимулювання праці. В даний час уявлення про нематеріальне стимулювання персоналу, про систему корпоративної культури перебувають у зародковому стані. Не проводиться оцінка кадрового потенціалу працівників. Реалізація активної та прогресивної, що відповідає викликам часу кадрової політики стала вкрай актуальною [12; 15; 34; 42-43; 52].

Однією з актуальних завдань, що стоять сьогодні перед керівниками медичних організацій, є ефективне управління ресурсами, що є в розпорядженні установ. Таким чином, необхідно вирішувати давно назрілу проблему впровадження сучасного професійного менеджменту та управління ресурсами у практику медичних установ. Істотної модернізації має бути піддана як фінансово-економічна система, так й системи організації праці, управління кадрами, логістика як усередині установи, не лише на рівні району, регіону тощо.

Найважливішим завданням розвитку нових форм господарювання, вдосконалення технічної складової та інформаційного забезпечення функціонування як установи в цілому, так і окремих її підрозділів, стає формування команди управління, здатної забезпечити конкурентне існування та розвиток установи. Це в свою чергу неможливо без реалізації сучасної кадрової політики лише на рівні установи охорони здоров'я. До того ж із усіх наявних ресурсів саме кадровий відрізняється як ефективністю, так і найбільшою рентабельністю та здатністю до підвищення своєї цінності протягом часу.

Підсумовуючи огляд проблем, зазначимо: експертно-аналітичний центр кадрового порталу з'ясував, що лише 13 % лікарів та науковців зі сфери медицини оцінюють результати модернізації регіональної системи охорони здоров'я як однозначно позитивні. Найактуальнішими проблемами учасники експертного опитування назвали недостатнє фінансування здоров'я, брак медперсоналу та його слабку підготовку, а також низький рівень зарплат. Аналітики експертно-

аналітичного центру кадрового порталу попросили лікарів та науково-дослідних співробітників дати загальну оцінку системи української охорони здоров'я. Результати опитування показали, що 67 % його учасників вважають ситуацію складною і зазначають, що багато проблем не знаходять вирішення. Ще 13 % називають її несприятливою. Але п'ята частина респондентів (20 %) все ж оцінює її як сприятливу, хоч визнає існування деяких проблем.

Структура витрат на охорону здоров'я не є оптимальною, зокрема, спостерігається зниження цих витрат. Замість термінового вирішення першочергових проблем з ліквідації дефіциту медичних кадрів (40 % від нормативу в первинній ланці) та підвищення їх кваліфікації (показники якості медичної допомоги в 3 рази гірші, ніж у розвинених країнах), витрати за цими статтями у державній програмі «Розвиток охорони здоров'я» з 2017 по 2021 р. знижуються в постійних цінах – у 2,5 рази (з 4,5 до 1,8 млрд грн.). Слід розуміти, що без вирішення цих базових проблем жодні інші заходи в охороні здоров'я не будуть ефективними.

Таким чином, у галузі охорони здоров'я є безліч проблем, пов'язаних одна з одною. Вирішення багатьох проблем, насамперед кадрових та управлінських, пов'язане з формуванням кадрового ядра. Рис. 2.2. демонструє, що функціонування кадрового ядра здатне насамперед і безпосередньо вплинути на подолання кадрових проблем. Також кадрове ядро може безпосередньо впливати на вирішення управлінських проблем. Що стосується економічних та технічних проблем, то вплив кадрового ядра на них опосередкований, непрямий і менший. І найменшою мірою і побічно кадрове ядро може впливати на вирішення організаційно-нормативних проблем. При цьому вся сукупність проблем, у свою чергу, впливає і на наявність і якість кадрового ядра в медичному закладі.

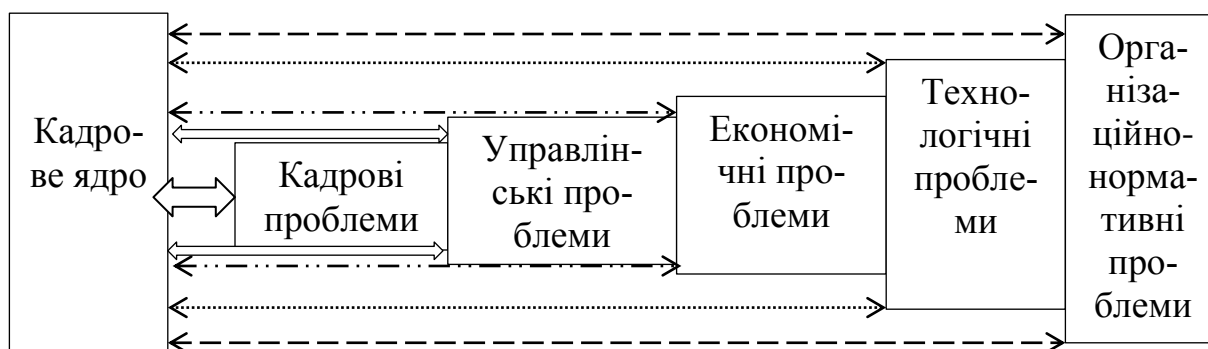


Рисунок 2.2. – Прямий (суцільні стрілки) та непрямий (пунктирні стрілки) вплив кадрового ядра на вирішення проблем у охороні здоров'я. Джерело: складено автором

Відповідно до виділених проблем формування кадрового ядра має відповідати наступним вимогам:

1. Формування кадрового ядра має відбуватися на базі актуальної ефективною моделі системи охорони здоров'я.
2. Формування кадрового ядра має спиратися на опрацьовану стратегію розвитку закладу охорони здоров'я, засновану на стані ринку медичних послуг, ринку праці, тенденціях економічного розвитку регіону, якості управління у власній установі, наявності фінансових та кадрових ресурсів для здійснення перетворень.
3. Формування кадрового ядра має бути спрямоване на досягнення мети забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу медичного персоналу, здатного забезпечити ефективність роботи та конкурентоспроможність установи.
4. Формування кадрового ядра має здійснюватися в тісній ув'язці з розвитком професійного менеджменту на всіх рівнях управління медичною установою і галуззю в цілому, що пояснюється авторитарністю у вітчизняній охороні здоров'я, отже, вирішальним фактором перетворень на

даному етапі є ініціатива «зверху», заснована на високому рівні розвитку управлінських компетенцій керівників.

5. Формування кадрового ядра має здійснюватися паралельно з переходом від суто адміністративних методів впливу до економічних та соціальних, розробкою та впровадженням мотиваційних програм з метою підвищення якості надання медичних послуг, формування корпоративної культури в закладах охорони здоров'я.
6. Формування кадрового ядра має супроводжувати та підкріплювати систему професійного самоврядування та корпоративної відповідальності у колективах медичних установ. Впровадження самоврядування з опорою на «кадрове ядро» дозволить регулювати діяльність окремих медичних працівників та трудових колективів за допомогою внутрішніх ресурсів через формування корпоративної відповідальності, рейтингових оцінок кожного члена колективу, корпоративний розподіл фінансів, підвищення мотивації до безперервної професійної освіти.

Щоб більш конкретно описати роль кадрового ядра у вирішенні нагальних проблем охорони здоров'я ми звернулися до методу експертних оцінок. За допомогою експертного опитування було отримано відповіді на питання: які фактори в сучасних умовах впливають на благополуччя медичного закладу; який рейтинг факторів, пов'язаних з кадровим складом і кадровим ядром; що розуміють експерти під кадровим ядром і які функції кадрового ядра вони вважають затребуваними з урахуванням необхідності вирішення актуальних проблем. Анкета експертів представлена у Додатку 1.

У вибірку сукупність увійшли експерти, які представляють 15 бюджетних закладів охорони здоров'я м. Київ. Враховуючи галузеву однорідність установ, знаходження їх у схожих умовах, можна говорити про репрезентативності опитування. При цьому треба зазначити, що є невелика частина медичних установ, що знаходяться в особливих умовах або відрізняються специфічними риса-

ми. Такі установи у роботі не розглядаються, вони не враховувалися для формування вибіркової сукупності. Що стосується не бюджетних медичних установ, то хоча вони і мають ряд принципових відмінностей від бюджетних установ, проте процеси, пов'язані з кадровим ядром, багато в чому схожі з бюджетними установами. Загалом можна сказати, що запропоновані нами розробки характерні у більшості для бюджетних медичних установ, але з невеликими коригуваннями можуть бути застосовані в будь-яких медичних установах.

Статус експерта підтверджений показниками:

- стаж роботи у медичних установах – 6,7 % має стаж 6-10 років, решта 93,3 % мають стаж понад 10 років;
- стаж роботи у даній установі (у місці поточної роботи) – 20 % мають стаж 3-5 років та 80 % мають стаж понад 5 років;
- займана посада – всі 100 % респондентів керівники медичного профілю (головні лікарі, начальники медичної частини, завідувачі відділення, заступники головного лікаря);
- виконання функцій управління персоналом та формування кадрового ядра – всі 100% респондентів займаються даними функціями;
- входження до складу кадрового ядра і наявність погляду на ядро «зсередины» - за самооцінками всі 100 % респондентів тією чи іншою мірою вважають себе частиною кадрового ядра (результати представлені далі).

Крім того, експерти мають вищу професійну освіту, 1 експерт має науковий ступінь кандидата наук. Вік експертів наступний: 26-35 років – 20 %, 36-45 років – 20 %, 46-55 років – 40 %, понад 56 років – 20 %.

Розглянемо думку експертів про те, які фактори у найбільшому ступені впливають на благополуччя медичного закладу (табл. 2.2).

Як бачимо, найбільший вплив, за експертними висновками, на благополуччя установи впливають зовнішні фактори – державна політика в галузі охо-

рони здоров'я та фінансування установи. На другому місці в рейтингу стоять якісні параметри персоналу – керівників установи та рядового персоналу. Далі за значимістю експерти називають ефективну кадрову політику та роботу з персоналом, а також стратегію розвитку установи. Найменшою мірою впливають якісні процеси управління установою та технічна оснащеність установи. Найменший вплив, на думку експертів, має кількісна забезпеченість персоналом. Тобто, якість персоналу та кадрова робота оцінюються як суттєво значимі фактори з числа внутрішніх факторів.

На питання про те, які з перерахованих факторів є найбільш проблемними, експерти знову з великим відривом назвали зовнішні фактори:

- фінансування установи – 86,6 %;
- державна політика в галузі охорони здоров'я – 53 %.

Таблиця 2.2. – Рангові місця факторів благополуччя медичної установи (середні експертні оцінки, 1 – фактор має найбільший вплив, 9 – найменший вплив)

Чинник	Ранг
Державна політика у галузі охорони здоров'я	1
Фінансування установи	2
Стратегія розвитку установи	6
Якісний рівень керівників установи	4
Якісні процеси управління установою	8
Якість персоналу установи (ставлення до роботи, кваліфікація)	3
Кількісна забезпеченість установи персоналом	9
Ефективна кадрова політика та робота з персоналом	5
Технічна оснащеність установи	7

Джерело: складено автором

Однак на ці фактори установи вплинути не можуть, хоча вони найбільшою мірою визначають добробут медичного закладу. Медичні установи повинні враховувати зовнішні фактори у своїй стратегії, але впливати на них силами

установи складно чи неможливо. Тому розглянемо, які внутрішні фактори експерти також вважають проблемними. Відповіді отримані такі:

- якість персоналу установи (ставлення до роботи, кваліфікація) – 40 %
- якісний рівень керівників – 33 %
- кількісна забезпеченість персоналом – 27 %.

Цим факторам слід приділяти велику увагу, якщо установа бажає підвищити своє благополуччя за рахунок власних ресурсів.

Роль кадрового ядра у досягненні благополуччя, незважаючи на складність у фінансуванні та державній політиці в галузі охорони здоров'я, оцінюється експертами досить високо. Сказали, що кадрове ядро здатне вплинути на благополуччя установи 53 % респондентів.

Більшість експертів заявила, що поняття «кадрове ядро» використовується у них в установі: 80 % сказали, що використовується це поняття, решта 20 % дали негативну відповідь. Вкрай позитивним результатом опитування стало те, що експертна думка про сутність кадрового ядра збіглася з представленою позицією в цій роботі. Як бачимо з табл. 2.3., велика частина експертів вважає кадровим ядром висококваліфікованих професіоналів, які володіють розвиненими професійними компетенціями і представляють найбільшу цінність для установи, що вносять значний внесок у його успіх, чий відхід в організації призведе до зниження ефективності установи.

Говорячи про роль кадрового ядра у подоланні проблем, які є в установах, недостатньо просто зафіксувати відповідь експертів щодо високої ролі ядра. Розглянемо, на що конкретно здатне впливати кадрове ядро в досліджуваних установах. Для цього експертам було поставлено питання про функції кадрового ядра. Відповідь представлено у табл. 2.4.

Як демонструють дані табл. 2.4., кадрове ядро має впливати, перш за все, на стан колективу (підтримка соціально-психологічного клімату, мотивацію та

залучення персоналу у справи установи, формування атмосфери «єдиної команди», розвиток трудового потенціалу, розвиток самоорганізації).

Таблиця 2.3. – Відповіді на запитання: «Які із тверджень найближче відповідають вашій думці про те, що таке кадрове ядро медичної установи (позначте будь-яку кількість відповідей)» (в % від кількості експертів)

Висловлювання	Кількість тих, хто відповів
Група керівників установи, відповідальних за керуванням ним	20
Група співробітників, що розділяє цінності та виступає помічниками керівників, включена до команди управління установою, що виконує роль посібників в управлінських питаннях	33
Висококваліфіковані професіонали, володарі розвинених професійних компетенцій, які представляють найбільшу цінність для установи і роблять значний внесок у його успіх, відхід з організації яких призведе до зниження ефективності установи	73
Група співробітників з високим рівнем конкурентоспроможності	7
Група співробітників, що виконують роль провідників нових ідей, що пропонують та підтримують інновації	40
Співробітники, які виступають опорою для всього персоналу, є - трансляторами цінностей корпоративної культури та стратегії організації на всі рівні установи, лідери в багатьох питаннях життя трудових колективів установи	33
Група давно працюючих співробітників	13
Група персоналу, яка високою мірою орієнтована на сталий розвиток власного потенціалу та потенціалу інших співробітників	7

Джерело: складено автором

Також кадрове ядро має брати участь у розробці стратегії та транслювати її на всі рівні, розвивати установу. Воно має сприяти інноваційній діяльності. Важливу роль відводять експерти кадровому ядру й у справі формування позитивного іміджу у зовнішньому середовищі. Інші функції також має реалізовувати кадрове ядро. Але меншою мірою експерти вважають, що ядро здатне керувати знаннями в установі та формувати особливу мережу комунікацій. Можли-

во, що оцінки трохи нижче за цими двома функціями експерти поставили у зв'язку з тим, що розшифровка їхнього сенсу могла бути ускладнена.

Тобто кадрове ядро як колективний суб'єкт має виступати, на думку експертів, насамперед у ролях «Командний гравець і мотиватор» (функції формування, підтримки та розвитку команди, подролі «Мотиватор», «Згуртувач», «Інтегратор», «Коучер»). Тако важливі ролі «Новатор», «Стратег», «Обличчя установи» (ролі сформульовані автором).

Таблиця 2.4. – Відповіді на запитання: «На що мають впливати учасники кадрового ядра? (у % від кількості експертів)

Об'єкт впливу (роль кадрового ядра в даному впливі)	Вплив (кадрове ядро має впливати)				
	Ні	Так, незначно	Так, помітно	Так, відчутно	Так, значно
1	2	3	4	5	6
Формування позитивного іміджу установи у зовнішньому середовищі («Обличчя установи»)	0	7	26	20	47
Розробка та транслявання на всі рівні установи стратегії установи («Стратег або керуючий»)	0	7	20	26	47
Розвиток установи, його інноваційна діяльність («Новатор»)	0	7	13	33	47
Забезпечення конкурентоспроможності персоналу та всієї установи («Бізнесмен»)	0	7	47	13	33
Вироблення та реалізація антикризової політики («Антикризовий керуючий»)	0	7	33	33	27
Створення та транслявання у всі верстви персоналу корпоративної культури: цінностей, норм поведінки («Керівник культури»)	0	7	27	33	33
Підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату («Згуртувач»)	0	0	33	13	54
Надання допомоги установі та персоналу у швидкій адаптації до мінливих умов, забезпечення гнучкості діяльності («Наставник»)	0	20	20	27	33

Продовження табл 2.4

1	2	3	4	5	6
Сприяння сталому розвитку трудового потенціалу установи («Коучер»)	0	0	33	27	40
Мотивація та залучення персоналу у справи установи («Мотиватор»)	0	0	20	27	53
Управління знаннями установи («Керівник знаннями»)	0	13	53	27	7
Розвиток ступеня самоорганізації в установі («Коучер»)	0	0	40	27	33
Формування атмосфери «єдиної команди» в середовищі персоналу установи («Інтегратор»)	0	7	13	33	47
Формування особливої мережі комунікацій в установі («Комунікатор»)	7	7	47	27	12

Джерело: складено автором

Розглянемо, що фактично впливає на кадрове ядро (табл 2.5).

Кадрове ядро має високий і максимальний вплив на формування позитивного іміджу установи, розробку та транслювання стратегії установи, створення та транслювання корпоративної культури, підтримання клімату, сприяння розвитку трудового потенціалу, мотивації та формування атмосфери командності. Тобто, командне ядро добре виконує потрібні, на думку експертів, ролі «Стратег», «Обличчя установи» та частково «Командний гравець і мотиватор». Проте необхідні ролі «Новатор» (розвиток установи, його інноваційна діяльність) та частково «Командний гравець і мотиватор» кадрове ядро виконує меншою мірою, його вплив на це мінімальне, середнє, або взагалі відсутнє. Ролі «Комунікатор» і «Керівник знаннями» експерти вважали менш значущими; кадрове ядро практично також мало проявляється у цих ролях.

Таблиця 2.5. – Відповіді на запитання: «На що фактично впливають учасники кадрового ядра у вашій установі?» (у % від кількості експертів)

Об'єкт впливу (роль)	Вплив (кадрове ядро фактично впливає)				
	Не впливає	Мінімальний вплив	Середній вплив	Високий вплив	Максимальний вплив
1	2	3	4	5	6
Формування позитивного іміджу установи у зовнішньому середовищі («Обличчя установи»)	0	0	0	53	47
Розробка та транслювання на всі рівні установи стратегії установи («Стратег або керуючий»)	0	0	0	27	73
Розвиток установи, його інноваційна діяльність («Новатор»)	0	20	33	20	27
Забезпечення конкурентоспроможності персоналу та всієї установи («Бізнесмен»)	0	40	7	20	33
Вироблення та реалізація антикризової політики («Антикризовий керуючий»)	0	0	34	53	13
Створення та транслювання у всі шари персоналу корпоративної культури: цінностей, норм поведінки («Керуючий культурою»)	0	0	27	33	40
Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату («Згуртувач»)	0	0	13	20	67
Надання допомоги установам та персоналу в швидкій адаптації до мінливих умов, забезпечення гнучкості діяльності («Наставник»)	0	14	33	33	20
Сприяння стійкому розвитку трудового потенціалу установи («Коучер»)	0	0	7	60	33
Мотивація та залучення персоналу у справі установи («Мотиватор»)	0	0	20	60	20
Управління знаннями установи («Керівник знаннями»)	0	13	40	20	27

Продовження табл 2.5

1	2	3	4	5	6
Розвиток ступеня самоорганізації в установі («Коучер»)	7	13	40	20	20
Формування атмосфери «єдиної команди» у середовищі всього персоналу установи («Інтегратор»)	0	0	20	33	47
Формування особливої мережі комунікацій в установі («Комунікатор»)	7	13	33	27	20

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що нами були виявлені актуальні проблеми в системі охорони здоров'я, ці проблеми були згруповані і за допомогою логічного аналізу показаний характер впливу кадрового ядра на вирішення різних груп проблем. Експертні оцінки, отримані в ході проведеного автором дослідження, підтвердили значну роль кадрового ядра у вирішенні проблем закладів охорони здоров'я. Кадрове ядро у вигляді реалізації своїх функцій і ролей здатне проводити багато напрямів діяльності установ.

2.2. Сучасний стан кадрового ядра у медичних закладах

Для прийняття рішень щодо формування кадрового ядра необхідно встановити його актуальний стан, виявити можливі невідповідності характеристик кадрового ядра потребам та завданням медичної установи. Тому в цій частині дослідження звернемося до аналізу стану кадрового ядра. Як основний метод дослідження обрано експертне опитування в установах системи охорони здоров'я міста Києва. Частково дані про кадровий склад взято з документів [38; 49]. Проте відомості безпосередньо по кадровому ядру в документах не містяться, отже, найбільш підходящим у умовах методом став метод експертних висновків.

Перш ніж звернутися до аналізу експертних висновків, зробимо висновки про те, що наявний у медичних установах Києва персонал має високу кваліфікацію, систематично навчається, успішно проходить атестацію. Це підтверджують дані табл. 2.6. Тобто є підстави стверджувати, що кадрове ядро в медичних установах існує, але потрібне дослідження його особливостей.

Аналіз експертних оцінок показав, що у медичних закладах приділяють увагу кадровому ядру. На запитання «Чи використовується у Вас в установі поняття «кадрове ядро»?» лише 13 % відповіли негативно, решта 87 % сказали, що це поняття використовується у їхній практиці.

Розглянемо питання про те, хто фактично входить у кадрове ядро в досліджуваних медичних установах і хто, на думку експертів, має входити до нього. Як показують дані табл. 2.7., експерти вважають, що входити у кадрове ядро повинні, насамперед, керівники різних рівнів – представники вищої та середньої ланок управління. Пріоритет приналежності до кадрового ядра за посадою відданий через те, що, у медичних установах переважає бюрократична або авторитарна система, роль і сила впливу керівників на персонал і на справи в установі дуже висока.

Персонал, який давно працює в установі, як носій традицій і цінностей, також повинен входити в кадрове ядро. Крім цього повинен входити персонал, який можливо і не має великого стажу, але виявляє активність і небайдужість до справ, мотивований, що надає позитивний вплив на інших. І знову видно, що лише 40 % експертів вважають, що персонал, який постійно розвиває свій особистий трудовий потенціал і прагне професійного зростання, має входити до кадрового ядра. Тобто це критерій приналежності до кадрового ядра, але не стоїть на перших місцях за значимістю.

\Таблиця 2.6. – Показники персоналу медичних закладів м. Київ

Показники	КНП КОР «Київської обласний перинатальни й центр»		КНП «Київська міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» КМКЛШМД		КНП «Київська міська лікарня» № 1	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Питома вага з кваліфікаційною категорією (% атестованих лікарів на 01.01.2022 року)	75	77	67,4	71,9	76,7%	76%
Кількість лікарів, які підвищують свою кваліфікацію / % виконання плану (за звітний рік)	85/142	92/137	75/110	111/104	77	33
Кількість лікарів, які не навчалися більше 5-ти років (станом на 01.01.2022 року)	-	-	-	-	1	-
Рух лікарських кадрів (прибуло / вибуло)	45/15	5/16	27/30	26/37	16\22	12\21
Кількість лікарів з вченим ступенем: д.м.н., к.м.н.	14	13	18	15	22	21
Питома вага лікарів, які мають сертифікати (%)	100%	100%	100,0	100,0	100%	100%
Кількість «цільовиків», які навчаються у ВНЗ (базові з 1 курсу / інтерни, ординатори)	-/1	2/1	-/3	-/7	-	-
Кількість молодих спеціалістів, які приступили до роботи у звітному році / звільнених на кінець року/ з них «цільовиків» (базова та післядипломна цільова підготовка)	4/-	1/-	15/-/-	10/2/-	-	-
Кількість «цільовиків», які приступили до роботи у звітньому році (план/факт) (базова та післядипломна цільова підготовка)	1/1	-/-	7/5	2/2	-	-

Джерело: складено автором

Переважна кількість експертів вказали на те, що фактично в їхніх установах у кадрове ядро входять керівники різних рівнів, котрі давно працюють і досягли особистих професійних досягнень співробітники.

Таблиця 2.7. – Відповіді на запитання – «Хто має входити, і хто фактично у Вашому закладі входить у кадрове ядро?»

Групи персоналу	Повинен входити	Фактично входить
Представники вищої ланки управління	80	87
Представники середньої ланки управління	60	80
Персонал, який давно працює в нашій установі, не обов'язково керує	53	60
Персонал незалежно від стажу роботи в нашій установі, що проявляє активність та небайдужість до справ, мотивований на роботу	60	33
Персонал, який впливає на інших, позитивні неформальні лідери	53	27
Персонал, який постійно розвиває свій трудовий потенціал, що прагне професійного зростання	40	40

Джерело: складено автором

Як показують дані експертних оцінок, у ході дослідження зафіксовано розрив між тими, хто входить у ядро і тими, хто, на думку експертів, повинен входити до кадрового ядра. На даний момент кадрове ядро набагато менше представляють активні, мотивовані, небайдужі до справ, з лідерською позицією співробітники. Але саме їх експерти визначили як бажаний для кадрового ядра персонал. Отже, потрібна корекція структури кадрового ядра.

Головними особистими причинами (мотивами) свого входження до кадрового ядра експерти назвали:

- іміджеві мотиви та мотиви лояльності, а саме підвищення за допомогою функціонування як учасника кадрового ядра рейтингу установи, бажання добиватися найвищих показників роботи установи;

- мотиви необхідності та неминучості включення у кадрове ядро, саме виконання функціональних обов'язків, пов'язаних одночасно і з функціями кадрового ядра;
- трудова мотивація, а саме наявність розвиненої мотивації на роботу, до виконання справ в організації, бажання добиватися високої якості своєї роботи та ефективних власних результатів;
- командна мотивація, зокрема створення ефективної команди, бути опорою для персоналу, сприяти ефективній кадровій політиці, наявність єдиних інтересів з іншими співробітниками;
- управлінська мотивація, зокрема, забезпечення ефективного управління та керівництва.

Тобто, головними причинами знаходження в кадровому ядрі стали отримання статусу керівника та неминуча турбота про імідж установи, про ефективне управління, а також наявність трудової мотивації та командних якостей.

Далі ми з'ясували думку експертів щодо ступеня масовості чи обсягу кадрового ядра в окремо взятій установі. Було поставлене питання «На вашу думку, який відсоток від загальної чисельності персоналу повинні становити співробітники кадрового ядра?», відповіді на яке дозволили з'ясувати, що до кадрового ядра повинні входити до 30 % чисельності персоналу всієї установи, у тому числі 27 % експертів сказали, що до 10 %, 60% експертів сказали, що від 11-30 % від загальної чисельності осіб. Тільки 13 % експертів сказали, що кадрове ядро має складатися на 31-60 % учасників від загальної чисельності персоналу. Тобто приблизно близько третини персоналу може, на думку експертів, стати кадровим ядром. Це оптимальний обсяг кадрового ядра. На даний момент у досліджуваних установах близько 10-20 % становить чисельність кадрового ядра від загальної кількості персоналу. Тобто експерти вважають, що кадрове ядро можна було б збільшити за чисельністю. Отже, заявлена актуальність завдання розширення кадрового ядра. Зазначимо, що межі кадрового ядра досить розмиті,

буває складно встановити, чи належить конкретна людина до кадрового ядра чи ні. Тому подібні розрахунки обсягу кадрового ядра зразкові і можуть бути зроблені тільки на підставі експертних висновків або самооцінок приналежності до кадрового ядра.

Раніше з'ясували, що одним із значущих критеріїв входження в кадрове ядро в медичних установах є займання керівної посади, великий стаж і багатий професійний досвід. Уточнимо це за допомогою аналізу відповідей експертів на запитання «Чи є залежність між певними характеристиками персоналу та попаданням у кадрове ядро?» (рис. 2.3.). Експерти знову підтверджують, що до кадрового ядра найчастіше потрапляють представники керівництва або лояльні до керівництва особи, висококваліфіковані співробітники. Також є тенденція входження певних посад у кадрове ядро. Такою посадою є завідувач відділення. Люди з певними особистісними якостями потрапляють у ядро рідше.

Знову зафіксовано суперечність між тим, кого вважають за необхідне включати в ядро і хто фактично включається в ядро. Зокрема, експерти вважають, що в ядро повинні входити люди з певними якостями (лідерство, командність та інші), але на даний момент домінуючими для входження в ядро є інші підстави. При цьому жоден експерт не сказав, що немає жодної залежності між характеристиками персоналу і можливістю потрапляння у кадрове ядро або, що у кадрове ядро може увійти будь-який співробітник, незалежно від його якостей.

Було зазначено, що іноді складно зрозуміти, чи входить співробітник у кадрове ядро чи ні. Для організації роботи з формування кадрового ядра це важливе питання. Воно пов'язано з визначенням тих співробітників, кого можна вважати кадровим ядром і на кого необхідно орієнтувати заходи щодо формування ядра. Тому ми з'ясували за допомогою експертів ознаки входження до ядра. У табл. 2.8. видно, що, на думку більшості експертів, співробітник не може

бути визнаний учасником кадрового ядра, якщо він тільки «входить до кабінету» начальства і виявляє лояльність керівництву.



Рисунок 2.3. – Відповіді на питанням «Хто частіше потрапляє у кадрове ядро?». Джерело: складено автором

Думки різняться, чи варто продовжувати вважати співробітників членами кадрового ядра за їх великий стаж роботи. Так, 40 % експертів сказали, що це не ознака участі в ядрі. Хоча 60 % експертів продовжують сприймати стаж як критерій приналежності співробітника до кадрового ядра. Майже половина експертів сказали, що відсутність нарікань до роботи – це теж не ознака приналежності до ядра. Узагальнюючи експертні оцінки, можна скласти «портрет» члена кадрового ядра, який доповнює і конкретизує раніше представлену модель структури кадрового ядра. *Член кадрового ядра медичної установи – це той співро-*

бітник, який бере участь у прийнятті рішень і впливає на них, лідирує та поважається іншими, є «командним гравцем», високо мотивований на роботу, сам розвивається і показує стабільно високі результати роботи.

Таблиця 2.8. – Відповіді на запитання - «За якими ознаками можна судити, що співробітник є учасником кадрового ядра?»

Ознаки	Варіанти відповідей		
	Так, це знак участі у ядрі	Так, часто це ознака участі у ядрі	Ні, це не ознака участі у ядрі
Бере участь у прийнятті рішень	80	20	0
Впливає на рішення	73	27	0
Виявляє лояльність керівництву	0	27	73
«Входить до кабінету» начальства	7	20	73
Лідирує, веде за собою інших	73	20	7
Поважається іншими	73	20	7
Давно працює в установі	33	27	40
Відсутні нарікання на роботу	13	40	47
Часто пропонує щось нове	40	60	0
Критикує застарілі методи роботи	33	47	20
Високо мотивований на роботу	87	13	0
Займається самоосвітою, розвивається	80	20	0
Є «командним гравцем», об'єднує	67	33	0
Показує стабільно високі результати	53	47	0

Джерело: складено автором

Ми знову можемо виділити ролі члена кадрового ядра – «Мотивований професіонал», «Керівник», «Лідер та командний гравець». Експерти вказують на ознаку «пропонує щось нове», тобто член кадрового ядра має бути «Новатором».

Розглянемо специфіку цієї групи, для цього звернемося до відповідей експертів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Відповіді на запитання - «Що і якою мірою, на Ваш погляд, має бути притаманне кадровому ядру як особливій групі людей?»

Характеристики кадрового ядра як групи	Ступінь вираженості характеристики		
	висока	середня	не вимагається
Єдина для всіх ціль та єдині інтереси	93	7	0
Збіг мети кадрового ядра із заявленою метою установи	73	33	0
Здатність піти проти офіційних рішень, протистояти їм	7	53	40
Співучасть у справах управління установою	67	33	0
Формування в ядрі особливого типу комунікацій	27	66	7
Самоорганізація, здатність не чекати, коли організують ядро, а самим організувати свою діяльність	53	47	0
Орієнтація на постійний розвиток, нарощування трудового потенціалу	86	7	7
Відкритість до включення у кадрове ядро нових учасників, відсутність жостких меж ядра	60	20	20
Елітність, складність потрапити до ядра	13	20	67
Ізольованість ядра, дистанційованість від інших співробітників	0	20	80
«Розчинення» ядра серед всього персоналу, непомітність	0	33	67
Особлива культура ядра, відрізняється від культури установи	0	13	87
Підтримка ядром організаційної культури, що склалася у закладі	60	40	0
Здатність стати командою-лідером для решти персоналу	80	20	0

Джерело: складено автором

Як показують дані таблиці, експерти вважають, що для кадрового ядра не повинні бути характерними елітність і, як наслідок, складнощі потрапляння до ядра нових учасників; ізольованість ядра, дистанційованість від інших співробітників; особлива культура ядра, відрізняється від культури всієї установи. Тобто кадрове ядро не повинно перетворитися на групу, що відірвалася від усього персоналу установи, далеку за своїми цінностями, принципами та нормами. З ін-

шого боку, це й не повинна бути група, яка «розчинилася» серед усього персоналу, непомітна.

У результатах опитування виявилася знову галузева специфіка, а саме третина експертів вважала елітність і складність потрапити в ядро ознакою кадрового ядра як особливої групи. Багато експертів (40 %) не визнають необхідною якістю кадрового ядра здатність піти проти офіційних рішень, протистояти цим рішенням, якщо вони, на думку ядра, невірні або несвоєчасні. Авторитаризм, жорстка ієрархічність у системі охорони здоров'я вплинули на відповіді експертів. Проте ситуація на формування кадрового ядра потенційно сприятлива, оскільки експерти показують готовність змін існуючої системи. Так, більше половини експертів (60 %) сказали, що здатність піти проти офіційних рішень має стати властивою кадровому ядру ознакою. Експерти показують, що потрібна трансформація кадрового ядра.

Кадрове ядро як особлива група повинна характеризуватись єдиною метою та єдиними інтересами для всіх її учасників, причому ця мета має бути узгоджена з метою установи. Кадрове ядро повинна мати здатність стати командою-лідером для решти персоналу, підтримувати і розвивати сформовану в установі організаційну культуру. Кадрове ядро виконує і має далі виконувати управлінські функції, воно бере участь у управлінні.

Важливим стало з'ясування розуміння експертами характеру освіти кадрового ядра. Так, експерти кажуть, що кадрове ядро має самоорганізовуватися, бути здатним не чекати, коли його хтось організовує, а самим організовувати свою діяльність. Крім того, ядро має бути відкрито до включення нових співробітників, не повинно бути перешкод для цього. Воно має бути орієнтоване на постійний розвиток. І, якщо раніше, експерти не надавали значення комунікативної практики ядра, то при відповіді на це питання вони сказали про важливість формування в ядрі особливого типу комунікацій. Йдеться про те, що ядро має са-

можливо побудувати власні та найбільш підходящі комунікації, завдяки яким ядро стане більш мобільним, адаптивним, своєчасним, а отже, ефективним.

Розглянувши думки експертів про те, яким має бути кадрове ядро як особлива група, звернімося до оцінки експертів найбільш значущих компетенцій для учасників кадрового ядра. Тобто нас цікавить питання: «Які компетенції повинен мати учасник кадрового ядра, щоб бути визнаним ефективним учасником?». Відповіді, викладені у табл. 2.10., та показують, що всі компетенції, що увійшли до списку, з погляду експертів важливі. До дуже важливих компетенцій більшість експертів віднесла:

- по-перше, адаптаційні та інноваційні компетенції – здатність швидко адаптуватися до змінних умов, ініціювати нові ідеї;
- по-друге, компетенції прихильності до медичного закладу, розуміння його поточного та перспективного стану – здатність правильно встановлювати потреби установи та знаходити способи їх реалізації, відповідальність за те, що відбувається в установі, розуміння політики установи, здатність розробляти та транслювати стратегію та цінності установи;
- по-третє, компетенції формування та розвитку команди – здатність до ефективних комунікацій, навички командної роботи, здатність до формування команди персоналу всієї установи, здатність до генерування цінних для установи знань та до трансляції їх через навчання, наставництво, коучинг інших співробітників;
- по-четверте, компетенції особистого професійного зростання – стабільна мотивація до розвитку, знання своєї вузької спеціалізації та широкого кола спеціальностей.

Тобто до раніше виділених значущих ролей «Мотивований професіонал», «Керівник», «Лідер і командний гравець», «Новатор» можна додати ще одну

важливу роль учасника кадрового ядра - «Організаційний громадянин» (реалізація компетенцій прихильності до установи).

Таблиця 2.10. – Відповіді на запитання - «Які компетенції повинен мати учасник кадрового ядра?»

Компетенція	Дуже важлива	Важлива	Не важлива
Знання своєї вузької спеціалізації	53	47	0
Знання у широкому колі спеціальностей	53	40	7
Розуміння політики установи	60	40	0
Здатність розробляти і відстоювати управлінські рішення	40	60	0
Навички командної роботи	67	33	0
Здатність розробляти та транслювати стратегію та цінності установи	60	40	0
Здатність ініціювати нові ідеї	80	20	0
Здатність надихати, вести за собою інших	47	53	0
Відповідальність за те, що відбувається в установі	73	27	0
Здібності до формування команди персоналу всієї установи	60	40	0
Здатність швидко адаптуватися до мінливих умов, гнучкість	87	13	0
Стабільна мотивація до саморозвитку	60	40	0
Здатність до професійної, творчої, соціальної активності	33	60	7
Мотивація до надання допомоги іншим	27	66	7
Здатність правильно встановлювати потреби установи та шукати способи їх реалізації	80	20	0
Здатність до ефективних комунікацій	73	27	0
Здатність до генерування цінних для заснування знань і до трансляції цих знань через навчання, наставництво, коучинг інших працівників	60	40	0

Джерело: складено автором

На запитання: «Які компетенції особливо потребують розвитку у учасників кадрового ядра Вашої установи?» - 33 % експертів дали відповідь «ніякі, всі вони розвинені на високому рівні». Але решта 67 % заявили, що є необхідність розвивати такі компетенції:

- здатність розробляти та відстоювати управлінські рішення – 20 %;
- здатність розробляти та транслювати стратегію та цінності установи – 20 %;
- здатність ініціювати нові ідеї – 33 %;
- здатність швидко адаптуватися до мінливих умов, гнучкість – 40%;
- здатність до формування команди персоналу всієї установи – 27 %.

Підбиваючи підсумки слід сказати про те, що в медичних установах використовують поняття кадрового ядра і правильно трактують його сенс. За допомогою експертів було встановлено оптимальний обсяг кадрового ядра – близько третини від працюючого в установі персоналу. Також було з'ясовано, що на даний момент в ядро входять, переважно, керівники, співробітники з високим стажем роботи, висококваліфіковані професіонали. Було з'ясовано, що крім співробітників з цими характеристиками до кадрового ядра повинні входити мотивовані, командні гравці, новатори, лідери, здатні до розвитку співробітників. Тобто, зафіксовано розрив між фактичною структурою кадрового ядра та переважною. Зроблено висновок про необхідність реструктуризації кадрового ядра медичних установ. Встановлено за допомогою різних відповідей експертів, що переважаючими ролями кадрового ядра мають стати: «Новатор», «Мотивований професіонал», «Лідер та командний гравець», «Керівник», «Організаційний громадянин». Цим ролям відповідають певні функції та компетенції учасників кадрового ядра. Також дослідження допомогло виявити основні характеристики кадрового ядра як особливого роду групи, до яких віднесені: наявність єдиної мети та єдиних інтересів усіх її учасників, узгодженість мети ядра і мети установи, здатність стати командою-лідером для решти персоналу, здатність розвивати сформовану в установі організаційну культуру, здатність самоорганізуватися, відкритість до включення в ядро нових співробітників, орієнтація на постійне зростання, наявність особливої мережі комунікацій усередині групи кадрового ядра.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

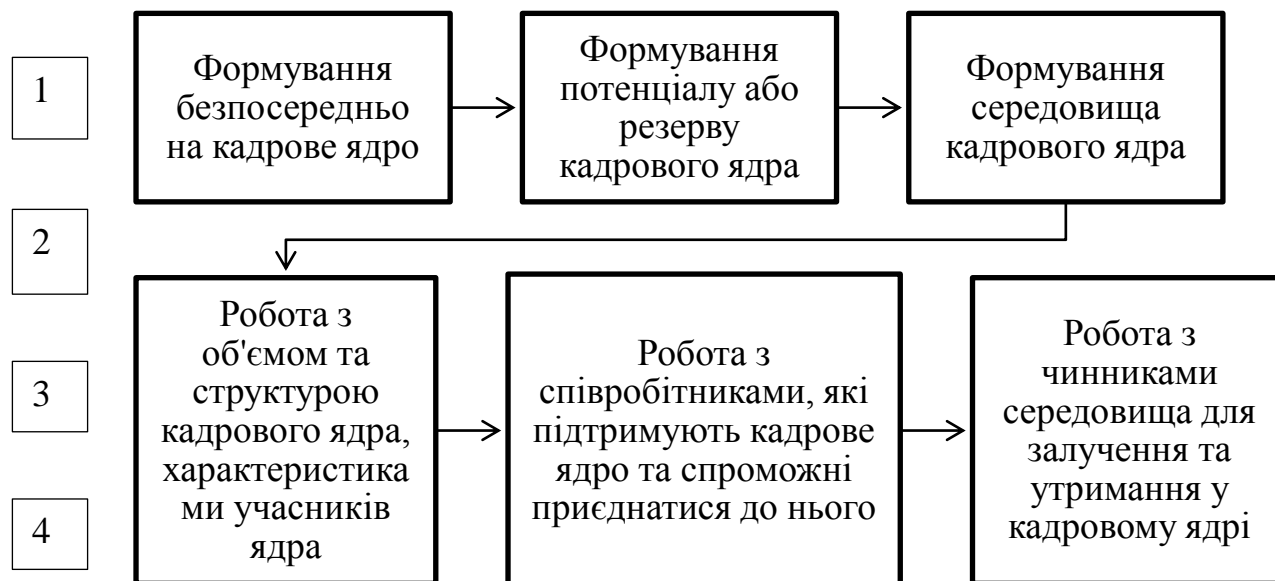
3.1. Структурна модель кадрового ядра медичного закладу на основі сегментного підходу

Вивчення стану кадрового ядра та практики його формування в медичних установах дозволило виявити кілька актуальних напрямків:

- трансформація обсягу та структури кадрового ядра, насамперед рольової структури;
- розвиток ролей та відповідних їм компетенцій учасників кадрового ядра для більш продуктивного виконання ним своїх функцій;
- створення середовища, що формує кадрове ядро як групи, яка саморозвивається і самоорганізується, з одного боку, і як цілеспрямовано регульованого об'єкта, з іншого боку.

Формування кадрового ядра медичного закладу пропонуємо здійснювати за схемою (рис. 3.1). Тобто, формування має відбуватися за двома векторами впливу: по-перше, вплив на саме кадрове ядро та його учасників; по-друге, вплив на оточуюче кадрове ядро середовище як систему факторів, що сприяють позитивній динаміці кадрового ядра. Крім того, необхідно формувати і працювати не лише з самим кадровим ядром, а й з тими, хто здатний у майбутньому стати учасником кадрового ядра. Це потрібно для наступності та оновлюваності кадрового ядра, а також для формування найближчої до ядра групи його підтримки. Середовище повинне впливати і на безпосередньо кадрове ядро і на потенціал або резерв кадрового ядра. Крім того, свій резерв має формувати й саме кадрове ядро. Вся робота з ядром, його резервом та середовищем здійснюється крізь цикл формування: створення, розвиток, трансформація, утримання. Струк-

тура ядра має бути створена, повинна одержати розвиток, за необхідності трансформуватися та закріпитися на певний період.



1 – Створення.

3 – Трансформація.

2 – Розвиток.

4 – Утримання.

Рисунок 3.1. – Напрями формування кадрового ядра. Джерело: складено автором

Методичні основи сегментування включають: методологію сегментування, технологію сегментування, принципи сегментування, статус сегментування в процесі розробки та реалізації сегментоорієнтованої кадрової політики, облік особливостей медичних установ у технології та принципах сегментування.

1. Методологія сегментування кадрового ядра.

Сегментування відбувається за допомогою сегментного підходу, отже автор пропонує його використовувати в комплексі з функціонально-компетентнісним підходом. Зокрема методологію сегментування можна представити схематично (рис. 3.2.) у вигляді послідовного проходження етапів-дій:

вироблення (або уточнення) стратегії установи; розробка кадрової політики відповідно до обраної стратегії; проведення сегментування всього персоналу та виділення кадрового ядра, а потім проведення сегментування кадрового ядра та виділення в ньому структурних елементів; встановлення спочатку функцій, потім підфункції визначення ролей і, нарешті, згідно з функціями та ролями визначення компетенцій за кожним елементом кадрового ядра.

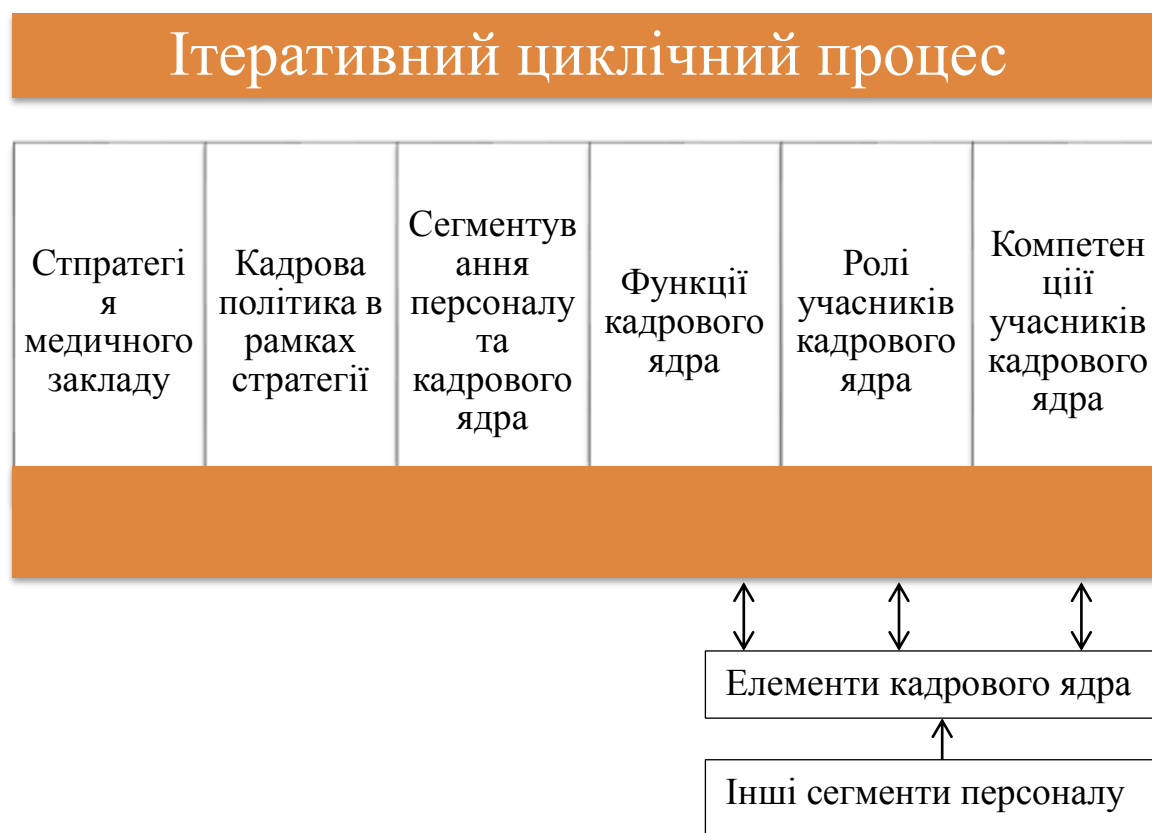


Рисунок 3.2. – Етапи процесу виділення елементів кадрового ядра. *Джерело: складено автором*

В результаті встановлення функцій, ролей та компетенцій виділяються відповідні структурні елементи кадрового ядра. Критеріями їх виділення є функціонал, рольова приналежність та базові компетенції. Можлива сегментація за іншими критеріями: місцем співробітника в організаційній структурі, кваліфі-

каційними показниками, демографічними ознаками, психологічними параметрами, мотиваційною структурою особистості, готовністю та толерантністю до ризику, лояльністю та іншим. Вибір критерію чи сукупності критеріїв залежить від цілей сегментування.

У цьому дослідженні принципом встановлення критеріїв сегментування обрана орієнтація на функції кадрового ядра і відповідні необхідні для цих функцій ролі та компетенції. Найважливішою функцією вважається співучасть у розробці та реалізації стратегії організації, а також надання допомоги у залученні всього персоналу у втілення цієї стратегії. Інші функції кадрового ядра також розглядаються як значущі в рамках стратегії медичного закладу.

2. Технологія сегментування кадрового ядра.

Технологія сегментування реалізується за наступною схемою (рис. 3.3.). Спочатку визначається мета сегментування, відповідно до якої встановлюються критерії сегментування, а потім ознаки сегментування.



Рисунок 3.3. – Укрупнена схема сегментування за метою, критеріями та ознаками. Джерело: складено автором

Грунтуючись на публікаціях з цього питання, автором запропоновано детальну етапну технологію сегментування кадрового ядра [51]. При цьому як мету сегментування взято залучення кадрового ядра в реалізацію стратегії установи, а також через кадрове ядро залучення всіх інших співробітників, наприклад, резерву кадрового ядра і кадрової периферії. Якщо мету медичний заклад вибирає іншу, то дана технологія залишається такою ж, тільки трохи змінюється зміст технології. Тобто етапи не змінюються, змінюється лише їх зміст.

Медичний заклад має послідовно пройти такі кроки сегментування.

Етап 1. Уточнення бачення майбутньої установи та загалом стратегії її розвитку (якщо кадрове ядро та його структурні елементи потрібні для поглибленої розробки стратегії), аналіз потенціалу для реалізації стратегії (якщо кадрове ядро та елементи потрібні для реалізації вже існуючої стратегії).

Етап 2. Аналіз тих факторів, які можуть бути значущими при сегментуванні: культури установи, кадрової політики та рівня кадрової роботи, досвіду диференціації підходів до управління людьми, необхідна швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі та ін..

Етап 3. Виявлення тих працівників, які мали та (або) мають причетність до розробки, реалізації стратегії установи (у минулому, у поточному моменті). Якщо передбачається розширювати кадрове ядро чи впливати на виникнення резерву кадрового ядра, то виявляються ті співробітники, які б брали участь у створенні та реалізації стратегії установи.

Етап 4. Встановлення конкретних фактів: хто саме, коли, де і що саме робив для розробки та реалізації стратегії установи (у минулому та поточному моменті). Якщо йдеться про резерв кадрового ядра, то йде пошук відповідей хто і що міг би зробити для розробки та (або) реалізації стратегії установи.

Етап 5. Визначення критеріїв сегментації (факторний аналіз). В даному випадку критерієм є ступінь участі в розробці та (або) реалізації стратегії установи (висока, середня, низька).

Етап 6. Встановлення цінностей учасників кадрового ядра (ціннісного вкладу учасників), а також потреб та мотивів участі у розробці та реалізації стратегії. Цей крок передбачає пошук відповідей на питання: наскільки конкретні учасники кадрового ядра могли б принести користь для розробки та (або) реалізації стратегії, що вони конкретно могли б робити або роблять для цього (цінність), чи хочуть вони брати участь у цьому та чому, що може посилити їхнє бажання (потреби та мотиви).

Етап 7. Формування структурного елемента (об'єднання схожих за моделями поведінки, мотивами та потребами співробітників, а також за вибраними іншими критеріями сегментування).

Етап 8. Перевірка структурного елемента, а саме діагностика та перевірка моделей поведінки, мотивів та потреб тих, кого об'єднали у структурний елемент, уточнення відповіді на питання, чи дійсно вони схожі за даними ознаками.

Етап 9. Встановлення критеріїв привабливості сегмента з позицій різних метрик і параметрів цінностей (з позицій вкладу структурного елемента у реалізацію стратегії, на досягнення ключових показників ефективності, в інноваційний розвиток, у зняття кризових явищ та інші).

Етап 10. Визначення методики оцінки вкладу структурного елемента у значущі цінності установи, отже, оцінки рівня привабливості структурного елемента. Як правило, це робиться за допомогою узагальнення та аналізу тих показників, які вже оцінюються в установі та які мають відношення до критерію та цінності сегментування. Але якщо в установі оцінка персоналу за показниками не проводиться, тоді потрібно скласти спеціальну методику. Задля реалізації цих етапів необхідні певні методи. У табл. 3.1. автор пропонує перелік можливих методів щодо кожного етапу технології. Вибір із усіх методів залежить від можливостей та бажань медичної установи. Дамо пояснення лише за методом роботи проектних груп, який ми пропонуємо для реалізації майже всіх етапів. Вважаємо, що сегментування кадрового ядра краще доручити спеціально ство-

рений для цього проектній групі. До неї слід включати різних спеціалістів – маркетолога, спеціаліста з управління персоналом, керівників вищої та середньої ланки. Така група має реалізувати всю технологію сегментування.

Незважаючи на те, що нами запропоновано методичні засади сегментування кадрового ядра, необхідно сказати про те, що не існує універсальних технологій сегментування. Слід щоразу вирішувати питання, як саме це робити. Найчастіше якість сегментування кадрового ядра визначатиметься інтуїцією та здібностями того, хто проводить сегментування.

Крім того, сегментування – це не разовий процес. Відбуваються зміни в структурних елементах і з метою сегментування, тому формування кадрового ядра – це ітеративний циклічний процес.

Таблиця 3.1. – Етапи та методи їх реалізації в рамках технології сегментування кадрового ядра

Номер етапу	Зміст етапу	Методи реалізації етапу
1	2	3
Етап 1	Уточнення стратегії та аналіз потенціалу для її реалізації	Аналіз документів, пов'язаних з формулюванням та розробкою стратегії. Метод фокус-груп. Метод стратегічних сесій. Стратегічні наради. Метод роботи проектних груп.
Етап 2	Аналіз факторів, значущих для сегментування	Аналіз документів, що містять відомості про виділені значущі фактори. Метод експертних оцінок факторів. Метод увімкненого спостереження. Обговорення у крос-функціональних групах.
Етап 3	Виявлення працівників, які причетні до розробки або реалізації стратегії	Опитування керівників для встановлення переліку працівників (усне або письмове).

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Етап 4	Збір даних про працівників, причетних до розробки та реалізації стратегії	Спосіб спостереження за співробітниками. Методи оцінки персоналу (метод центру оцінки, метод 360 градусів, метод рейтингування, метод поведінкових шкал та ін.).
Етап 5	Визначення критеріїв сегментування	Метод експертних оцінок. Метод роботи проектних груп.
Етап 6	Встановлення ціннісного вкладу, мотивів та потреб учасників кадрового ядра	Опитування керівників для встановлення переліку працівників (усне або письмове). Методи оцінки персоналу (метод центру оцінки, метод 360 градусів, метод рейтингування, метод поведінкових шкал та ін.). Метод анкетного опитування чи інтерв'ю з персоналом (майбутніми учасниками структурних елементів). Метод роботи проектних груп.
Етап 7	Формування структурного елемента	Метод роботи проектних груп.
Етап 8	Перевірка сегменту	Метод проектних груп.
Етап 9	Встановлення критеріїв привабливості структурного елемента	Метод експертних оцінок. Метод роботи проектних груп. Опитування керівників.
Етап 10	Визначення методики оцінки вкладу структурного елемента в цінності установи	Метод роботи проектних груп.

Джерело: складено автором

3. Принципи сегментування кадрового ядра.

У рамках методичних основ автором сформульовані принципи сегментування кадрового ядра:

Принцип цільової орієнтації сегментування – означає, що сегментуємо тільки для певної мети всієї організації.

Принцип періодичності – сегментувати необхідно систематично у міру зміни у кадровому ядрі та з метою організації.

Принцип дотримання диференціації кадрової роботи стосовно різних структурних елементів – необхідні програми кадрової роботи, що відрізняються від різних елементів кадрового ядра.

Принцип дотримання конфіденційності – критерії та ознаки сегментування не повинні бути використані на шкоду та поширення інформації про них, має бути лише за згодою учасника кадрового ядра (захист персональних даних).

Принцип достовірності критеріїв та ознак – при сегментуванні треба спиратися на об'єктивні дані.

Принцип добровільності входження у кадрове ядро і в структурні групи співробітники самі вирішують, чи хочуть вони виконувати функції кадрового ядра, організація може їх залучати, але не може доручати функції кадрового ядра. Доручення цих функцій можливе, але якщо це не добровільно і разово, то виконавця не можна віднести до кадрового ядра і включити його до якоїсь структурної групи.

4. Сегментування в контексті розробки та реалізації структурно-орієнтованої чи диференційованої кадрової політики.

На рис. 3.4. автором представлена схема процесу реалізації кадрової політики щодо кадрового ядра. Проходження всіх цих стадій дозволить досягти максимального ефекту такої політики.

Для того, щоб персонал прийняв диференційований підхід, а також позитивно поставився до наявності та підтримки з боку установи кадрового ядра, слід керуватися такими рекомендаціями:

- кадрова політика щодо кадрового ядра та його елементів має бути у тісному взаємозв'язку зі стратегією організації;
- надання допомоги персоналу в усвідомленні різниці між справедливим і рівним відносинам організації до працівників, формування прийняття

персоналом принципу нерівного ставлення до нерівних співробітників як справедливого принципу;

- при сегментуванні кадрового ядра і при відділенні ядра від залишкового персоналу слід керуватися максимально об'єктивними даними та невеликою їх кількістю;
- необхідно регулярно оцінювати та показувати досягнення кадровим ядром унікальних показників, демонструвати цінність кадрового ядра для організації через демонстрацію досягнутих ним успіхів.

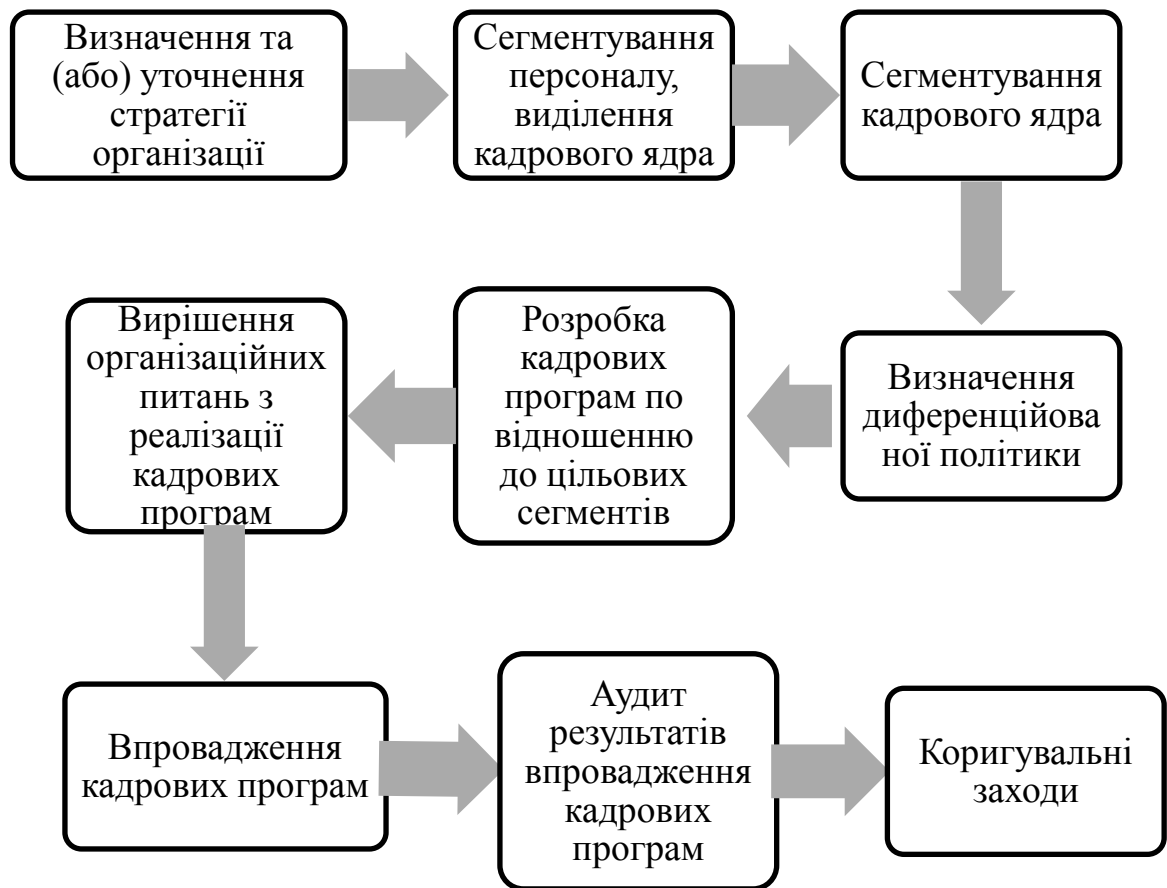


Рисунок 3.4. – Процес реалізації диференційованої політики щодо персоналу та його кадрового ядра. Джерело: складено автором

4. Облік особливостей медичних установ у технології та принципах сегментування.

Дослідження показало, що у медичних установах керівники входять до складу кадрового ядра і є його основною частиною. Зазвичай вони мають великий стаж роботи в установі. У цьому розвинена адміністративно-бюрократична система управління. Тому бажано для реалізації технології сегментування формувати проектні групи, у складі яких не має бути представників керівного складу або вони мають бути у мінімальній кількості. Їх можна залучати лише періодично як експертів та джерел інформації на етапах 1, 2, 3, 4. Всі інші етапи повинні бути реалізовані не представниками вищого керівництва і, відповідно, не учасниками кадрового ядра.

Відсутність корпоративної культури, в основі якої лежать принципи самоврядування та самоорганізації, а також необхідність жорсткого підпорядкування керівництву, стримуватиме творчу та незалежну роботу проектної групи. Для подолання цього варто звернутися до технології «режим розділеного часу», за якої на певних етапах треба обмежити вплив вищого керівництва на проектну групу, але у певні етапи створити механізми взаємодії проектної групи з керівництвом, у яких була б присутня атмосфера взаємної довіри та співпраці.

Складнощі з фінансовим забезпеченням та мала ступінь самостійності медичних установ можуть стати серйозними перешкодами на шляху звернення до технології сегментування та диференційованої кадрової політики. Може негативно вплинути також на небажання підтримувати ідею сегментування керівниками установи, нерозуміння корисності цього процесу. Дається взнаки і той факт, що в медичних закладах слабо розвинена кадрова робота. Зокрема, може бути необхідною для сегментування системи оцінки персоналу. Відсутність кваліфікованих маркетологів також є стримуючим фактором для сегментування.

Відповідно до зазначених особливостей можна рекомендувати медичним установам поступовий перехід до практики сегментування.

Ми рекомендуємо поступовий перехід до цільового сегментоорієнтованого (диференційованого) управління персоналом. Це передбачає виділення елементів, встановлення їх ціннісних переваг і пропозицію диференційованих, зумовлених сегментними відмінностями, принципів, технологій, методів та прийомів кадрової роботи з сегментами. При цьому ми пропонуємо використовувати такий різновид як цільове управління з охопленням всіх елементів кадрового ядра і роботи з кожним елементом. У цьому випадку все кадрове ядро бере участь у реалізації стратегії організації, але кожен елемент робить свій специфічний внесок – одні елементи розробляють стратегію, інші – формують у периферії позитивний настрій на стратегію, треті навчають та інформують про способи досягнення стратегії тощо.

Представивши методичні засади сегментування кадрового ядра, звернемося до опису структурної моделі кадрового ядра медичної установи, зміст якої обґрунтований результатами проведеного нами експертного опитування.

Структурна модель кадрового ядра медичного закладу є теоретичним образом кадрового ядра, що складається з певних структурних елементів і будується на основі різних критеріїв сегментування. Теоретичну модель можна будувати за допомогою методів логічного аналізу та звернення до емпіричних даних. Ми використовували обидва ці методи.

Автор пропонує кілька критеріїв сегментування. Перший критерій найбільш очевидний і точний – позиція в організаційній структурі організації. Кадрове ядро може складатися з керівників вищої ланки, керівників середньої та нижчої ланки – лінійних та функціональних керівників, фахівців тощо. Так, до медичної установи до кадрового ядра можуть увійти представники наступних посадових категорій:

- керівник медичного профілю (головний лікар, начальник медичної частини, завідувач відділення, заступник, головна медична сестра);

- керівник немедичного профілю (головний спеціаліст, провідний спеціаліст, завідувач, заступник, начальник відділу);
- лікар-фахівець; провізор;
- середній медичний персонал та фармацевтичний персонал;
- інший немедичний персонал (із середньою та вищою освітою).

При виділенні даних елементів важливо розуміти, що кадрове ядро становлять як керівники і провідні фахівці. До нього можуть увійти представники будь-якої групи посад. Хоча досвід показує, що атрибутами кадрового ядра володіють переважно представники керівної ланки і провідні фахівці. Пояснюється це роллю, яку виконують дані представники персоналу на посаді і яка дуже перетинається з функціями і призначенням кадрового ядра. При цьому підкреслимо, що саме по собі заняття керівної посади та виконання відповідних функцій, що перетинаються з функціями кадрового ядра, не є обов'язковою умовою зарахування співробітника до кадрового ядра. Істотним є те, що учасник кадрового ядра, на відміну від просто керівника різного рівня, має самосвідомість і самовизначення себе як члена кадрового ядра. Він добровільно та на основі високої мотивації докладає зусиль для виконання функцій кадрового ядра. Головні мотиви не пов'язані тільки з приналежністю до посади, до них обов'язково повинні бути віднесені мотивація на розвиток інших співробітників і своєї організації, прагнення забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу і всього персоналу, внутрішня мотивація на активність та інноваційність та інші мотиви.

Близьким за змістом з названим є наступний критерій сегментування кадрового ядра – кваліфікаційна група. У медичному закладі кадрове ядро може складатися з: спеціалістів вищої кваліфікаційної групи, першої кваліфікаційної, другої кваліфікаційної групи, без кваліфікації. Можна припустити, що чим вища кваліфікація, тим більша ймовірність попадання у кадрове ядро. Однак ця зале-

жність також не є однозначною і вимагає підтвердження практичними даними в кожному конкретному закладі.

Наступний критерій сегментування кадрового ядра – це стаж роботи в організації. Є в економічній літературі позиція, згідно з якою кадрове ядро – це персонал з великим стажем роботи в організації. Цей критерій повинен використовуватися, проте слід розуміти його подвійний характер. З одного боку, стаж може бути пов'язаний з такими характеристиками члена кадрового ядра, як його лояльність і відданість організації, підтверджена досвідом мотивація до роботи саме в цій організації, володіння корпоративним знанням та елементами корпоративної культури. З іншого боку, давно працюючий співробітник може і не мати високої мотивації, не бути лояльним і розділяти інші цінності, ніж корпоративні. Його великий стаж роботи може пояснюватись іншими причинами, не пов'язаними з приналежністю до кадрового ядра.

Усі названі вище критерії сегментування, так само як і критерії гендерної та вікової приналежності учасника кадрового ядра, - це критерії, які рекомендуються для сегментування. Головною їхньою перевагою є однозначність і легкість віднесення учасника кадрового ядра до того чи іншого елемента. Ці критерії є об'єктивними. Але вони не вказують на прямий і незаперечний зв'язок між віднесенням співробітника до того чи іншого структурного елемента, з одного боку, і віднесенням співробітника до кадрового ядра, з іншого боку. Існують інші критерії, які більш точно дозволяють будувати прогноз про те, чи буде представник того чи іншого елемента відноситись до кадрового ядра. До такого роду критеріїв автор відносить: рівень мотивації до роботи в даному медичному закладі, розвитку всієї установи та персоналу, дінновацій тощо; ступінь участі у справах самоврядування та самоорганізації у медичному закладі; ступінь залучення у розробку та реалізацію стратегії; ступінь впливу на ключові компетенції установи, на конкурентоспроможність установи; рівень співучасті в управлінні

знаннями та в управлінні корпоративною культурою медичного закладу. Дані критерії суб'єктивні, але вони добре відбивають призначення кадрового ядра.

З практичного погляду було зручніше укрупнити названі суб'єктивні критерії. Для цього ми пропонуємо скористатися поняттям ролі – тобто очікуваного з боку оточуючих людей від учасника кадрового ядра певної поведінки, обумовленого його компетенціями та вимогами необхідних до виконання функцій. Компетенції, у свою чергу, включають мотивацію, здібності, особисті якості, професійні якості. Тобто, роль поєднує в собі поведінку, мотивацію, кваліфікаційні якості та інше, вона є комплексним наскрізним поняттям.

Таким чином, ми пропонуємо будувати структурну модель кадрового ядра за трьома критеріями сегментування, два з них об'єктивні, один – суб'єктивний. Що стосується критерію «кваліфікація», то цей критерій почасти відображається у зазначених критеріях. Його можна було б не враховувати. Однак для медичних закладів цей критерій значущий. Поєднуються і дуже переплітаються статуси управлінця та професіонала. У кадрове ядро часто відносять людей, які досягли висот у своїй професії або навіть вузькій спеціалізації. Тому було прийнято рішення цей критерій також використовувати як додатковий четвертий критерій.

На практиці часто виникає завдання ідентифікації членів кадрового ядра і вирішення питання, кого вважати учасником ядра, а кого немає. Це питання, яке тільки на перший погляд здається простим. Відповіді нього неоднозначні практично, а теорії немає чіткого обґрунтування критеріїв ідентифікації членів кадрового ядра. Автором запропоновано методикку ідентифікації учасників кадрового ядра.

В основу покладено раніше висунуті ідеї. Зокрема, спочатку до кадрового ядра зараховуємо співробітників певних професійно-посадових груп з тривалим стажем роботи в даній установі (запропоновано в методикі не менше 3 років) та із середньою та високою кваліфікацією (не нижче від другої кваліфікаційної

групи). Однак, як зазначалося, ці критерії не є прямою і точною вказівкою на приналежність до ядра. Значно важливіше те, що робить співробітник, з якими результатами він це робить, якими важливими для функцій кадрового ядра якостями він володіє. Тому методика передбачає подальшу ідентифікацію за критеріями «результат діяльності», «виконання функцій кадрового ядра», «володіння потрібними компетенціями». При цьому методика дозволяє ідентифікувати універсалів (що виконують усі ролі), професіоналів (що виконують кілька ролей) та вузьких професіоналів (що виконують одну роль).

Підсумовуючи дану частину дослідження, зазначимо, що запропоновано - методичні основи сегментування кадрового ядра. Вони можуть бути використані медичними установами для виділення елементів кадрового ядра. Сегментування проведено за допомогою наукових методів теоретичного характеру: класифікацій та угруповань, синтезу та аналізу. Також використано результати експертних оцінок. Ця модель дозволяє усвідомити існуючу структуру кадрового ядра і те, як її треба трансформувати. Основний висновок – необхідно збільшити значущість критерію сегментування – рольову приналежність.

3.2. Формування компетенцій кадрового ядра персоналу медичної установи

Для того, щоб команда була ефективною у ній мають бути виділені найбільш значущі ролі, ці ролі мають доповнювати один одного і в сукупності дозволяти команді діяти в рамках реалізації стратегії установи. Учасники кадрового ядра, об'єднані за однорідністю компетенцій та поведінки в рамках ролей у структурні групи, виконують відповідні функції кадрового ядра.

Даний підхід до структурування команди кадрового ядра і до його формування дозволить поступово доповнити елементами саморегулювання та самоорганізації систему жорсткої ієрархічності та адміністративно-бюрократичного

управління, що нині панує в медичних установах. Без таких елементів функціонування кадрового ядра утруднене, а реалізація деяких функцій навіть неможлива.

В даний час, в медичних установах склалося кадрове ядро переважно за критеріями – займана посада (в основному це керівники) і визнання фахівця в медицині. Ці учасники володіють тією чи іншою мірою потрібними для кадрового ядра особистісними та професійними якостями. Але наше дослідження показує, що стає очевидною необхідність переходу від посадового принципу віднесення співробітників до кадрового ядра до професійно-рольового. Мається на увазі можливість цими співробітниками професійно виконувати функції кадрового ядра, бути професіоналами у тих ролях, які потрібні для виконання цих функцій.

Звернемося до опису функцій, ролей та компетенцій учасників кадрового ядра. Насамперед, розглянемо зв'язок функцій і ролей, для цього будемо матрицю, яка демонструє цей зв'язок (табл. 3.2.).

Дані табл. 3.2. показують, що наступні ролі учасників кадрового ядра призначені для виконання певних основних та додаткових функцій:

1. Роль «Обличчя установи» виконують учасники ядра, які, насамперед, забезпечують бренд та імідж установи, його конкурентоспроможність у середовищі, вони представляють установу у зовнішньому середовищі. Крім того вони демонструють відданість установі і можуть викликати цю відданість у інших співробітників, які беруть участь у розвитку установи через зв'язок із зовнішнім середовищем, сприяють прийняттю важливих рішень, спілкуючись із представниками зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2. – Матриця функцій та ролей кадрового ядра

Функція / дії кадрового ядра в рамках функції	Ролі кадрового ядра (++ - основна функція, + - додаткова функція, - функція не реалізується чи реалізується мало)					
	«Обличчя установи»	«Мотивований професіонал»	«Керівник»	«Новатор»	«Лідер та командний гравець»	«Організаційний громадянин»
1	2	3	4	5	6	7
Забезпечення бренду та іміджу установи, його конкурентоспроможності в середовищі: формувати позитивний імідж установи у зовнішньому середовищі; забезпечувати конкурентну здатність установи.	++	+		+		+
Формування прихильності до установи, турбота про потреби установи: встановлювати потреби установи і знаходити способи їх реалізації; відповідати за те, що відбувається в установі; розуміти політику установи.	+		+			++
Реалізація інноваційних змін: брати участь у розвитку установи; надавати допомогу установі в швидкій адаптації до змін, сприяти гнучкості діяльності; підвищувати лояльність персоналу до змін.	+	+	+	++	+	
Розробка та підтримка стратегії: розробляти стратегії; транслювати на всі рівні установи стратегії.			++	+	+	+
Участь в управлінні: брати участь у розробці та реалізації рішень; виробляти і реалізовувати анти-кризову політику та програми; керувати знаннями установи.	+	+	++	+	-	-
Стабілізація та підтримка персоналу: забезпечувати конкурентоспроможність персоналу; надавати допомогу персоналу в швидкій адаптації до мінливих умов, забезпечувати гнучкість діяльності персоналу; сприяти сталому розвитку трудового потенціалу установи.		+			++	

1	2	3	4	5	6	7
Залучення персоналу: мотивувати та залучати персонал до справ установи		+		+	++	
Зміцнення корпоративної культури та соціально-психологічного клімату: створювати та транслювати у всі верстви персоналу корпоративну культуру: цінності, норми поведінки; формувати культуру самоорганізації та самоуправління; формувати сприятливий соціально-психологічний клімат.		+	+	+	++	
Формування єдиної мак рокоманди: формувати атмосферу «єдиної команди» серед усього персоналу установи; формувати команду персоналу, здатну до самоорганізації; формувати особливу мережу комунікацій у команді; керувати рухом комунікацій.			+		++	
Самоорганізація та саме управління: розвивати власні здібності ядра до саморозвитку та самоорганізації	++ -1, + - 3		+	+	+	
Разом основних та додаткових функцій:		+++ 0, +- 6	++ -2, + - 5	++ -1 +- 6	+++ -4, +-3	+++ -1, +-2

Джерело: складено автором

2. Роль «Мотивований професіонал» виконують учасники ядра, які демонструють найвищий ступінь індивідуальної мотивації до праці та особистого професіоналізму. Основної функції цієї ролі немає. Можна навіть сказати, що ця роль не важлива для кадрового ядра, незважаючи на те, що часто в установах саме професіоналів своєї справи відносять до ядра. Але в цій ролі співробітники можуть виконувати досить багато додаткових функцій, допомагаючи іншим ролям у їх якісному виконанні. Як правило, професіонали пропонують інновації у своїй спеціалізації, впливають на прийняті рішення, особливо у професійній галузі. Загалом, ця роль зводиться до експертної функції, такі учасники ядра стають добрими експертами у професійній сфері, також вони професійні лідери (тобто лідери у професії). Крім того, саме мотивовані професіонали створюють цінність медичної установи, її бренд як професіонала на ринку медичних послуг.

3. Роль «Керівник» пов'язана з виконанням цілого комплексу управлінських функцій, основні з яких – розробка та підтримка стратегії установи, участь у прийнятті рішень. Додаткові функції – участь у розробці та реалізації інноваційної політики установи, управління корпоративною культурою, управління комунікаціями та самоуправління командою кадрового ядра. Приватними ролями в рамках цієї укрупненої групи є ролі: «Стратег», «Антикризовий керуючий», «Керуючий культурою», «Комунікатор (керуючий комунікаціями)», «Керуючий знаннями».

4. Роль «Новатор» виконують учасники ядра, які передусім сприяють організаційним змінам, інноваційній політиці. Але також у цій ролі учасники забезпечують конкурентоспроможність установи за допомогою інноваційних оновлень, розробляють нові стратегії або методи їх реалізації, пропонують інноваційні рішення, мотивують персонал на інновації, формують у корпоративній культурі цінності та норми інновацій, пропонують нові механізми самоорганізації та управління команди кадрового ядра.

5. Роль «Лідер і командний гравець» передбачає багато основних функцій: стабілізації та підтримки персоналу, залучення персоналу, формування у персоналу цінностей та норм, формування єдиної макрокоманди. Також через своє лідерство такі учасники ядра сприяють виробленню стратегії, інноваціям та самоврядуванню команди ядра. Приватними ролями в рамках цієї ролі виступають «Згуртувач», «Наставник», «Коучер», «Мотиватор», «Інтегратор».

6. Роль «Організаційний громадянин» передбачає виконання основної функції, пов'язаної з формуванням відданості установі, сприянню задоволенню потреб усієї установи. Завдяки своїй відданості установі ці учасники ядра сприяють позитивному іміджу установи і зазвичай беруть участь у розробці та (або) реалізації стратегії.

Нижній рядок таблиці показує, що найбільше функцій виконують учасники ядра в ролях «Керівник», «Новатор» та «Лідер та командний гравець». Крім того, у командних гравців та керуючих найбільше основних функцій – чотири та дві відповідно. Тому дані три ролі ми віднесемо до основних ролей з позицій кількості виконуваних у межах функцій. У цільових фахівців зовсім немає основних функцій, але багато додаткових. Найменше функцій виконують учасники кадрового ядра в ролях «Організаційний громадянин» та «Обличчя установи». Однак ці функції теж важливі, отже, немає сумнівів у необхідності цих ролей, їх ми віднесемо до вторинних ролей з точки зору обсягу виконуваних функцій.

Разом з тим слід зазначити, що ролі організаційного громадянина, представника установи, мотивованого професіонала часто формуються об'єктивно, без докладання спеціальних зусиль установи, у результаті накопичення стажу та природного зростання професіоналізму працівників. Часто функції цих трьох ролей пов'язані з прямими посадовими обов'язками, отже, задля їх заохочення у закладі є система стимулів, орієнтована не так на кадрове ядро, а й на персонал загалом. Навпаки, ролі керівника, особливо – новатора і командного гравця, є

прямим продовженням посадових обов'язків. Нерідко буває, що ці ролі суперечать основним обов'язкам співробітників, вони можуть заважати професійним посадовим функціям. Тому ці ролі меншою мірою беруть на себе співробітники, та можуть їм чинити опір. Отже, розвитку цих ролей треба приділяти особливу увагу, заохочувати членів кадрового ядра до їх виконання.

Для виконання ролей та ефективного виконання відповідних ролей функцій учасники кадрового ядра повинні мати набір певних компетенцій. Під компетенціями розуміють систему взаємопов'язаних знань, умінь, навичок, мотивації, здібностей та інших особистісних характеристик, що демонструються в конкретній поведінці та впливають на успіх виконуваних функцій [9; 15].

Було з'ясовано, що запропоновані у списку компетенції експерти вважали значними. Автором згруповані компетенції за виділеними ролями кадрового ядра (табл. 3.3.).

Табл. 3.3. показує, які компетенції повинен мати учасник кадрового ядра для найбільш продуктивного виконання тієї чи іншої ролі. Так, для ролі «Новатор» дуже важливі здатність ініціювати нові ідеї, швидко адаптуватися до нових умов, гнучкість, здатність до творчої та професійної активності, креативність. Важливими компетенціями для цієї ролі є: знання своєї вузької спеціальності та знання у широкому колі спеціальностей для того, щоб пропонувати щось нове у професійній ніші; розуміння політики установи, особливо інноваційної політики; здатність з використанням нових методів і прийомів розробляти управлінські рішення, що стосуються інновацій; навички командної роботи для розробки та реалізації інновацій методом командних взаємодій; здатність розробляти стратегію частини інноваційної політики; здатність вести за собою у питаннях реалізації інновацій; мотивація до розвитку підтримки своєї готовності до інновацій та інші компетенції.

Таблиця 3.3. – Індивідуальні компетенції, що відповідають ролям кадрового ядра

Компетенції	Ролі кадрового ядра (умовні позначення: ++ - компетенція дуже важлива, + - компетенція важлива)					
	«Обличчя установи»	«Мотивований-ний професіонал»	«Керівник»	«Новатор»	«Лідер та командний гравець»	«Організаційний громадянин»
1	2	3	4	5	6	7
Знання своєї вузької спеціалізації		++	+	+		
Знання у широкому колі спеціальностей	+	++	+	+	+	
Розуміння політики установи	++		+	+	+	++
Здатність розробляти і відстоювати управлінські рішення	+		++	+	+	+
Навички командної роботи	+		+	+	++	
Здатність розробляти та транслювати стратегію та цінності установи	+	+	++	+	++	+
Здатність ініціювати нові ідеї		+	+	++	+	
Здатність надихати, вести за собою інших	+	+	+	+	++	
Відповідальність за те, що відбувається в установі			+	+	++	++
Здібності до формування команди персоналу всієї установи	+		+	+	++	+
Здатність швидко адаптуватися до мінливих умов, гнучкість	+	+	+	++	+	
Стабільна мотивація до саморозвитку		++		+	+	
Здатність до професійної, творчої, активності	+	++	+	++	++	
Мотивація до надання допомоги іншим		+	+		++	
Здатність правильно встановлювати потреби установи та знаходити способи їх реалізації	+	+	+	+	+	++

1	2	3	4	5	6	7
Здатність до ефективності комунікацій	+		+	+	++	
Здатність до генерування цінних для закладу знань через навчання, наставництво, коучинг інших		++	+	+	++	
Усього важливих і дуже важливих компетенцій	++-1	++-5	++ -2	++ - 3	++- 9	++ -3
	+ -10	+ - 6	+ -14	+ - 13	+ - 7	+ - 3

Джерело: складено автором

Аналогічно табл. 3.3. можна описати всі ролі з точки зору необхідних для їх виконання компетенцій. Розуміння наповнення ролей компетенціями допомагає виробити заходи щодо їх формування.

До складних з погляду формування ролей відносяться ролі «Лідер та командний гравець» та «Новатор». Для першої ролі потрібен комплекс із 16 компетенцій, дев'ять з яких – дуже важливі. Для другої ролі теж потрібно 16 компетенцій, з них три дуже важливі. Також складна для формування роль «Управитель» - для неї потрібно 16 компетенцій. Роль «Організаційний громадянин» вимагає формування меншої кількості компетенцій. Кількісний підхід показує частково складності формування ролей. Але це лише частково, тому що може бути мала кількість компетенцій, але вони складні за своїм змістом і за механізмами формування.

На рис. 3.5. представлені ролі, які фактично є в кадровому ядрі медичних установ, та ролі, які необхідно розвивати (за результатами експертних оцінок). В даний час найбільш розвинені ролі «Мотивований професіонал», «Керівник» та «Обличчя установи». Найменше розвинені ролі «Організаційний громадянин», «Новатор» та «Лідер та командний гравець». На думку експертів, усі ролі потрібні і надалі. Але особливу увагу слід приділити розвитку ролей «Новатор» та «Лідер та командний гравець» оскільки саме ці ролі необхідні, але при цьому вони поки що не представлені на практиці. Звідси випливає, що формуванню підлягають насамперед компетенції, пов'язані з цими ролями. Компетенції для виконання інших ролей теж треба розвивати.

Для практичного вирішення питання формування компетенцій кадрового ядра знову звернемося до сегментного походу. Пропонуємо використовувати два види сегментоорієнтованого формування компетенцій: цільове з охопленням усіх структурних елементів для формування командних компетенцій; цільове з охопленням окремих основних структурних елементів для формування

індивідуальних компетенцій у рамках структурних елементів, виділених за критерієм виконуваних ролей (рис. 3.6.).

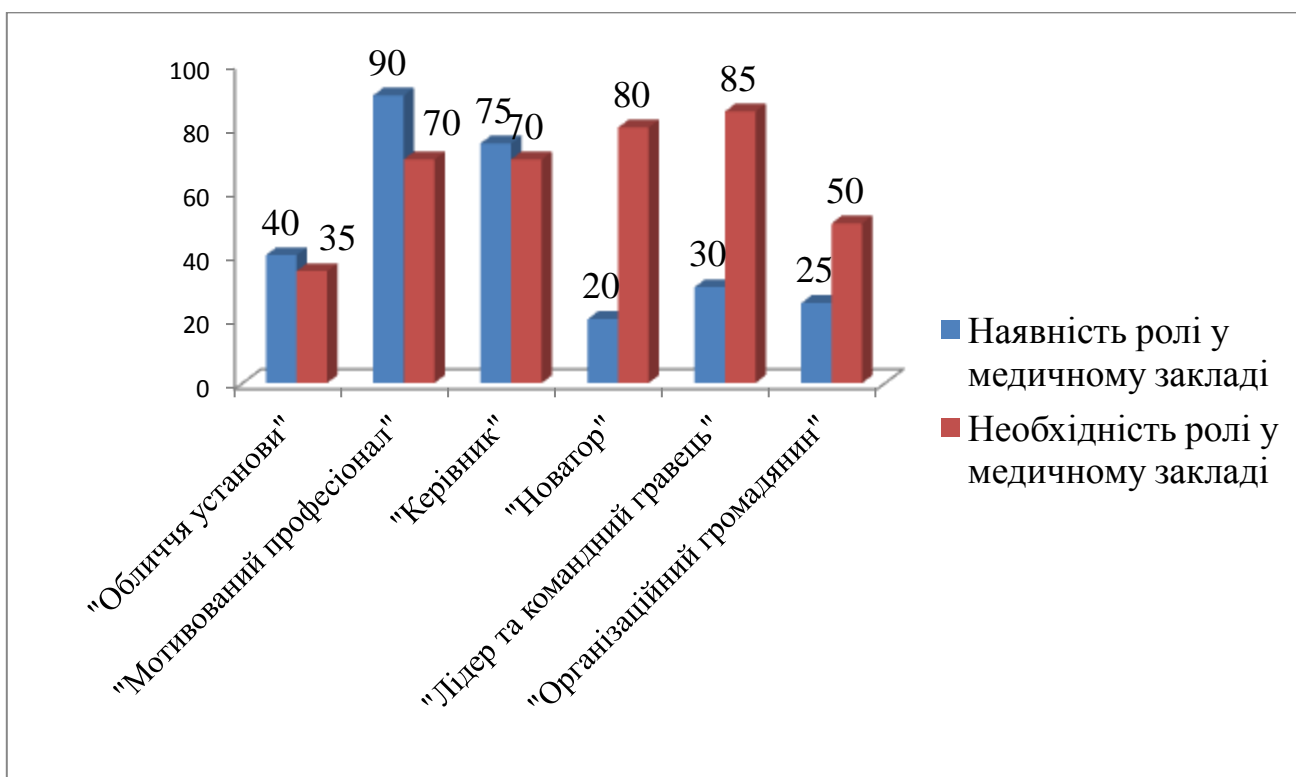


Рисунок 3.5. – Наявність та необхідність ролей кадрового ядра в медичних установах. Джерело: складено автором

Визначимо методи формування командних та індивідуальних компетенцій. У табл. 3.4. наведено методи формування командних компетенцій. Вони передбачають залучення всього кадрового ядра в ці методи, незалежно від виконуваних ролей. Слід зазначити, що компетенції кадрового ядра мають бути багато в чому вже закладені в його учасників і визначатися соціально-психологічними та професійними якостями. Однак розраховувати тільки на початкову наявність цих якостей не варто. У багатьох випадках потрібні спеціальні методи для розвитку компетенцій кадрового ядра.

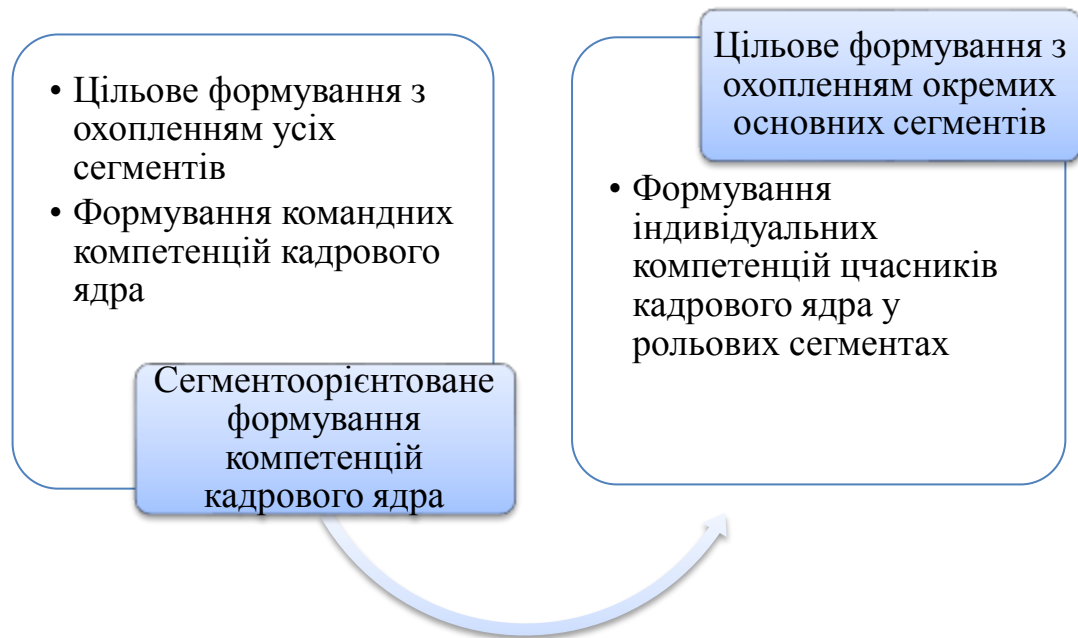


Рисунок 3.6. – Види формування кадрового ядра. Джерело: складено автором

Тепер звернемося до методів формування індивідуальних компетенцій за допомогою охоплення цими методами окремих структурних елементів. Як такі сегменти виступають ролі учасників кадрового ядра. Таблиця 3.4. складена автором на основі особистого експертного досвіду, а також логічного аналізу результатів експертних оцінок інших професіоналів з питань, що розглядаються.

Під час аналізу даних табл. 3.4. слід керуватися прийнятими за основу положеннями:

- обравши сегментоорієнтоване формування кадрового ядра, ми тим самим стверджуємо, що для різних ролей у рамках структурних груп кадрового ядра потрібні різні сукупності методів формування компетенцій;

- згідно з цільовою сегментоорієнтованою політикою неоптимально використовувати всі методи щодо всіх ролей, це затратно і головне не ефективно;
- виходячи з попередніх положень, автор вибрав варіант такої класифікації методів формування компетенції: дуже важливі, важливі та не важливі методи. Ця класифікація здійснюється з позицій пріоритетності або переваги методів для розвитку тих чи інших компетенцій у рамках тих чи інших ролей. Ця класифікація не заперечує того, що кожен метод може бути застосований щодо всіх ролей і всіх компетенцій. Але це не узгоджується з установкою на економічність та корисність методів щодо різних структурних груп. Або звернемося до методів стимулювання до активності, інноваційності (система ключових показників ефективності, преміальна система та ін.). Ці методи необхідні всьому кадровому ядру. Але переважно вони потрібні для виконавців ролей «Новатор», «Керівник», «Мотивований професіонал». Тобто важливо взяти за основу положення таке: варіант «не важливо» не означає, що спосіб не можна застосувати, він означає, що для інших ролей цей спосіб буде найбільш необхідним і ефективним і що для цієї ролі є найбільш відповідні інші способи.

Як видно в табл. 3.5., учасники кадрового ядра, що виконують роль «Новатор», свої компетенції для роботи в кадровому ядрі можуть сформувати і розвинути за допомогою: включення в роботу проектних груп, участі в інноваційних сесіях, участь у командах з виявлення проблем у медичній установі, під впливом системи оцінки ключових показників ефективності та відповідного стимулювання інноваційної активності. Це дуже важливі методи. До важливих методів віднесено: професійну перепідготовку в плані отримання знань за новинками в медичній спеціалізації; управлінська підготовка для розвитку навичок управління інноваціями; навчання каскадним способом, у якому той, хто десь

навчився, далі передає отримані знання іншим учням всередині установи, цим сприяючи поширенню інновацій; участь у переговорних поєдинках та розвиток своїх навичок переконання у необхідності інновацій; участь у робочих нарадах для пошуку інновацій та переконання оточуючих у їх необхідності; участь у стратегічних сесіях для створення інноваційної платформи стратегій, що виробляються і т.ін..

Таблиця 3.4. – Методи формування командних компетенцій кадрового ядра

Компетенції команди кадрового ядра	Методи формування компетенцій
наявність єдності мети і спільності інтересів, цінностей, збіг мети ядра із метою установи, навички формування єдиної організаційної культури.	Участь кадрового ядра у стратегічних сесіях, у тренінгах на розвиток ціннісної єдності; спільне вироблення та коригування цілей; організація кадровим ядром нарад за погодженням інтересів різних груп персоналу; організація кадровим ядром корпоративних заходів
орієнтація на постійний розвиток, нарощування трудового потенціалу	Участь кадрового ядра як єдиної команди у різних програмах навчання та розвитку.
здатність стати командо лідером для решти персоналу	Участь підгруп кадрового ядра як управлінців та лідерів у різних проектах; участь кадрового ядра як команди у конкурсах, змаганнях.
готовність до прийняття управлінських рішень, до співучасті у справах управління прихильність до партисипативності	Участь команди кадрового ядра у виробленні та обговоренні управлінських рішень; проведення кадровим ядром моніторингу думок персоналу щодо прийнятих управлінських рішень; участь кадрового ядра в різних комісіях, проектах, керуючих органах установи.
здатності до самоорганізації та саморегулювання, відкритість до включення в ядро нових учасників	Участь кадрового ядра як команди у психологічних тренінгах на командоутворення, командні навички прийняття рішень; розподіл ролей у команді кадрового ядра; участь кадрового ядра у формуванні кадрового резерву в ядро.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5. – Методи формування індивідуальних компетенцій учасників кадрового ядра в розрізі ролей (умовні позначення: метод дуже важливий, важливий, не важливий (щодо інших методів та інших ролей))

Методи	Ролі кадрового ядра					
	2	3	4	5	6	7
Методи формування компетенцій виконавців ролей	«Обличчя установи»	«Мотивований професіонал»	«Керівник»	«Новатор»	«Лідер та командний гравець»	«Організаційний громадянин»
Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації (за медичною сферою)	важливий	дуже важливий	не важливий	важливий	не важливий	не важливий
Управлінський підхід	важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	важливий	важливий
Наставництво, коучинг	важливий	важливий	важливий	не важливий	дуже важливий	важливий
Навчання каскадним методом	не важливий	дуже важливий	не важливий	важливий	дуже важливий	важливий
Участь у психологічних тренінгах, поєдинках переговорників, управлінських поєдинках	дуже важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	дуже важливий	не важливий
Включення у роботу проектних груп	не важливий	важливий	дуже важливий	дуже важливий	дуже важливий	важливий
Участь у стратегічних сесіях	важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	дуже важливий	важливий
Участь у робочих нарадах, переговорах	важливий	важливий	дуже важливий	важливий	важливий	не важливий
Командні обговорення проблем, питань, перебігу робіт	не важливий	не важливий	важливий	важливий	дуже важливий	важливий

1	2	3	4	5	6	7
Участь у роботі спеціально створених комітетів, робочих груп	важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	важливий	важливий
Участь у професійних гільдіях, співтовариствах	дуже важливий	дуже важливий	не важливий	важливий	важливий	важливий
Участь в організації та проведенні корпоративних заходів (спартакіад, свят та ін.)	не важливий	не важливий	важливий	не важливий	дуже важливий	не важливий
Участь у мозкових штурмах, інноваційних сесіях	не важливий	не важливий	важливий	дуже важливий	важливий	важливий
Участь у конкурсах	важливий	дуже важливий	важливий	важливий	не важливий	не важливий
Методи стимулювання до активності, інноваційності (система ключових показників ефективності, преміальна система, система оцінки персоналу та ін.)	не важливий	важливий	важливий	дуже важливий	не важливий	не важливий
Керівництво робочими групами, проектами	не важливий	важливий	дуже важливий	важливий	дуже важливий	важливий
Участь у кадровому резерві	не важливий	важливий	дуже важливий	не важливий	не важливий	важливий
Ротація, трудові переміщення	не важливий	не важливий	дуже важливий	важливий	важливий	важливий
Участь у формуванні соціально-психологічного клімату	не важливий	не важливий	важливий	не важливий	дуже важливий	не важливий
Участь у моніторингах внутрішнього стану установи, виявленні внутрішніх проблем та потреб	не важливий	важливий	важливий	дуже важливий	важливий	дуже важливий

Джерело: складено автором

Табл. 3.5. також показує, що саме для розвитку компетенцій у ролях «Новатор», «Керівник», «Лідер та командний гравець» потрібно найбільше підходящих методів. Тобто, складність та різноманітність компетенцій за даними ролями змушує звертатися до широкої сукупності різних методів формування компетенцій. За іншими ролями значно менший перелік необхідних і можливих з позицій ефективності методів формування компетенцій.

Нагадаємо, що зараз медичні установи використовують як методи розвитку кадрового ядра: навчання, формування різних технологій комунікацій (відкриті наради, робочі групи, інтерактивні обговорення проблем тощо), залучення до прийняття рішень, залучення до робочих груп. Тобто частина методів вже використовується. Але, як ми з'ясували, не всі названі методи однаково важливі для різних учасників кадрового ядра. Крім того, частина методів поки що використовується слабо і треба поступово вводити їх у практику медичних закладів.

Таким чином, названо методи формування компетенцій кадрового ядра. Це ідеальна модель, тобто бажано застосовувати ці методи щодо структурних груп кадрового ядра. При цьому треба врахувати сформовані обмеження та умови. Окремо зазначимо як обмеження ще й те, що експерти та персонал установ часто не вітають створення особливих умов для певних груп персоналу, наприклад, для кадрового ядра. Тобто виявлено слабку готовність до сегментоорієнтованої політики щодо кадрового ядра. У цій ситуації слід вибрати варіант поступового переходу до цієї політики. Важливо визначати найбільш значущі для конкретної установи функції кадрового ядра, потім визначати найважливіші ролі та відповідні їм компетенції. А вже потім вибирати методи розвитку кадрового ядра. Можливо, що це будуть не всі методи, позначені нами, а лише ті, які найважливіші для кадрового ядра конкретного медичного закладу.

Отже, основним науковим результатом, який має окрім теоретичної ще й практичної значущості, є обґрунтування сукупностей методів формування компетенцій у учасників різних структурних груп кадрового ядра. Структурні групи виділені за критерієм виконуваної ролі у складі кадрового ядра. Створення сукупностей методів відповідає сегментоорієнтованій політиці. Додаткова корисність цієї розробки додається тим, що методи класифіковані на три групи – дуже важливі, важливі та не важливі. Надано пояснення щодо інтерпретації цієї класифікації з метою запобігання неправильним висновкам щодо методів формування компетенцій.

Важливими для практики є розробки, пов'язані з виявленням потенційних конфліктних взаємодій ролей, коли цілі та інтереси учасника кадрового ядра, що виконує одну роль, суперечать цілям та інтересам виконавця іншої ролі. Це важливо враховувати при формуванні кадрового ядра та створення оптимальної внутрішньокорпоративної атмосфери.

3.3. Методи формування кадрового ядра та створення підтримуючого середовища в медичних установах

Враховуючи умови існування медичних установ, що склалися, необхідно знайти найбільш прийнятний варіант формування та розвитку кадрового ядра. Таким варіантом вважаємо поєднання саморозвитку та саморегулювання з цільовим створенням розвиваючого середовища. Причому велику частку має займати саморозвиток кадрового ядра у вигляді команди, що саморозвивається, так як умови в медичній сфері поки не найсприятливіші для кадрового ядра. Але саморозвиток у чистому вигляді також у цих умовах неможливо, тому потрібні заходи, які підтримують кадрове ядро.

У дослідженні авторь використовує розширене трактування формування, коли він під формуванням розуміє не тільки створення кадрового ядра, а й його

розвиток, трансформацію чи переведення на більш вищі рівні функціонування, утримання. Рис. 3.7. демонструє, що кадрове ядро та резерв у кадрове ядро формуються під впливом двох процесів: самоорганізації та цілеспрямованого регулюючого впливу. Обсяг самоорганізації при цьому має бути більшим. Самоорганізація і саморегулювання протікають за допомогою об'єктивного розвитку команди як системи, що самоорганізується, і через розвиток резерву в ядро під об'єктивним і мимовільним впливом команди ядра. Регулюючі вплив на кадрове ядро і на резерв в ядро здійснюються за допомогою створення стимулюючого підтримуючого середовища.

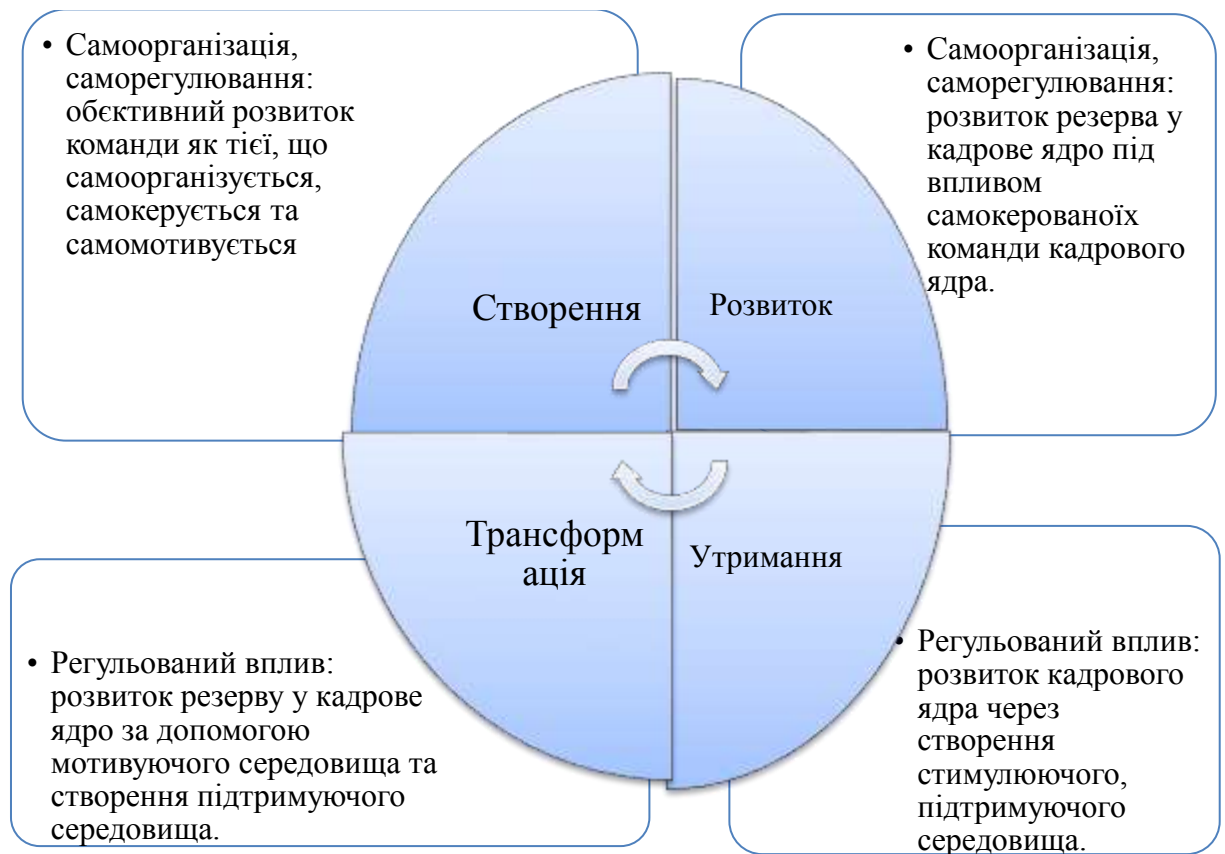


Рисунок 3.7. – Формування кадрового ядра через самоорганізуючий та регулюючий вплив. Джерело: складено автором

Кадрове ядро у своєму розвитку проходить такі ж стадії, як будь-яка група. Спочатку вона зароджується, проходить період зіткнення інтересів і конфліктів, потім переживає період нормалізації відносин, далі відбувається досягнення стабільності та порядку. І лише на вищій стадії кадрове ядро перетворюється на команду. Як зазначалося, кадрове ядро за своєю сутністю самоорганізується через освіту, його створюють наказом чи розпорядженням. Вся групова динаміка здійснюється через механізми саморегулювання. При цьому під груповою динамікою розуміється «внутрішньо-груповий поступальний процес змін системи взаємовідносин, способів і традицій взаємодії між членами групи, що призводить до максимально можливої (за збереження індивідуальних особливостей) єдності цілей і мотивів діяльності, цінностей, інтересів членів групи» [28]. Ця групова динаміка здійснюється на основі принципів саморегулювання внутрішньогрупових станів.

Самоорганізація та саморегулювання команди кадрового ядра – це метод організації діяльності, що включає в себе комплекс заходів, що проводяться самими учасниками кадрового ядра для забезпечення системності та упорядкованості свого існування та своєї діяльності. Тобто члени команди кадрового ядра самостійно регулюють процеси зародження своєї групи, її розвитку, формування внутрішньокорпоративних відносин та зв'язків. Вони самостійно будують внутрішньокорпоративні комунікації, розподіляють та контролюють ролі. Самоорганізація сприяє гнучкості діяльності команди кадрового ядра, самоналаштування на вирішення актуальних завдань.

У медичних установах допомагає самоорганізації те, що кадрове ядро відрізняється великою різноманітністю, до нього входять найрізноманітніші керівники та фахівці різних професійних та кваліфікаційних груп. Всі вони мають різні точки зору, що сприяє розгляду проблем з різних сторін. Сприяє самоорганізації також високий професіоналізм учасників кадрового ядра, їх досвід, зокрема управлінської діяльності.

Визначимо деякі процеси, які позитивно впливають на самоорганізацію та за допомогою яких відбувається саморегулювання команди кадрового ядра [36; 50]. Зокрема, організаційно-культурний контекст визначає самоорганізацію та саморегулювання кадрового ядра. Те, які норми та цінності, ритуали та традиції існують у медичній установі, все це впливатиме на процеси самоорганізації кадрового ядра. З іншого боку, кадрове ядро само формує цей контекст, отже, через цей процес формування йде саморегулювання кадрового ядра.

Вкрай важливим є характер лідерства в організації. Саморегулюванню сприяє таке лідерство, яке залучає весь персонал у процеси управління, прийняття рішень, обговорення ситуацій та складнощів. Лідер, який заохочує ініціативу та відкрите обговорення, сприятиме самоорганізації кадрового ядра. І навпаки, саме кадрове ядро має стати таким колективним лідером, який залучає весь персонал до партисипативного управління.

Внаслідок самоорганізації досягається високий рівень згуртування кадрового ядра. Руйнування згуртованості веде і до руйнування кадрового ядра. Міра тяжіння членів кадрового ядра один до одного і до всієї команди має бути дуже високою. Але дуже важливо те, які цілі та цінності поділяє кадрове ядро, чи не прийшли вони у суперечність з цілями керівництва організації, з цілями розвитку організації. Це може статися і це дуже складна ситуація.

Сказане значить, що управляти командою кадрового ядра зайве, що годі займатися усвідомлено її формуванням та розвитком. Цільові впливи на команду кадрового ядра повинні бути допоміжними, вони втрачають всякий сенс, якщо в команді кадрового ядра припинилися процеси самоорганізації та саморегулювання. І однозначним є висновок у тому, що директивні втручання у існування та розвиток кадрового ядра здатні швидко його зруйнувати.

Автор пропонує групи методів формування кадрового ядра залежно від стадій групової динаміки.

У літературі є велика різноманітність класифікацій стадій розвитку групи. У даному дослідженні за основу взято наступну класифікацію стадій групової динаміки: народження, боротьби, визначення норм, виконання функцій.

Рисунок 3.8. показує, що ці стадії взаємопов'язані з етапами формування кадрового ядра, а саме, зі створенням, розвитком, трансформацією та утриманням кадрового ядра.



Рисунок 3.8. – Стадії розвитку команди кадрового ядра. Джерело: складено автором

Так, створення кадрового ядра відбувається на стадіях формування та боротьби. Далі розвиток ядра відбувається на стадіях визначення норм та виконання функцій. Періодично під впливом різних факторів у кадровому ядрі відбуваються кардинальні зміни або трансформація, результатом якої є подальший розвиток ядра на новому якісному рівні. Трансформація може бути настільки глибокої, що вона запускає новий цикл групової динаміки і кадрове ядро починає знову свій розвиток зі стадій формування, боротьби, далі визначення норм та виконання функцій. Виділяючи стадії динаміки команди ядра, слід знову звернутися до специфіки цієї групи, зокрема, межі кадрового ядра розмиті, ядро створюється не в якийсь момент, а поступово і

саморегульоване. Тому дані стадії групової динаміки більш умовні, ніж у традиційних групах.

Звернемося до опису стадій та завдань, що виникають на кожній стадії. Також запропонуємо методи формування кадрового ядра, актуальні для кожної стадії.

Стадія народження. Кадрове ядро з'являється поступово в періоди будівлі та початку функціонування медичного закладу, а також у періоди суттєвих перетворень у кадровому складі медичного закладу в результаті реорганізації, злиття та інших процесів кардинальної ланки структури медичного закладу. На цій стадії майбутні учасники кадрового ядра вперше починають перетинатися, зустрічатися на будь-яких спільних заходах. Кадрове ядро в цей період ще не існує, але воно зароджується. Його межі максимально розмиті, визначити, хто конкретно стане учасником ядра дуже складно, але можна будувати прогнози щодо конкретних осіб. У цей період не сформовані конкретні цілі кадрового ядра як особливої групи, хоча керівництво медичної установи може ставити загальні настанови з приводу бажаних орієнтирів свого розвитку та з приводу ролі ключових співробітників у досягненні цих орієнтирів. Ролі та функції учасників кадрового ядра поки що не сформовані. Потенційні учасники визначаються зі своєю роллю та майбутніми функціями в рамках ядра. Люди придивляються одне до одного. Важливою особливістю є те, що це часто відбувається неусвідомлено і спонтанно внаслідок специфічності ядра як групи. У цей час можуть бути розбіжності щодо можливих функцій і ролей. Можуть навіть виникати сумніви щодо необхідності кадрового ядра як специфічної ініціативної групи. Керівництво медичного закладу може чинити опір ідеї створення ядра, сумніватися у доцільності зусиль та вкладень у справу створення ядра.

Завдання формування кадрового ядра на цій стадії:

- необхідно сформувати у потенційних учасників кадрового ядра бачення їхньої ролі та призначення в установі;
- важливо допомогти узгодити потреби кожного потенційного учасника та мети кадрового ядра як групи, його місію;
- слід допомогти співробітникам виявити свої переваги та сильні сторони, показати способи та переваги їх використання в роботі;
- слід ретельно проінформувати потенційних учасників кадрового ядра про цілі установи, про політику та стратегію установи.

Методи формування кадрового ядра цьому етапі такі:

1. Методи самоорганізації та саморегулювання:

- активний прояв ініціативи потенційних учасників кадрового ядра у різних справах установи, демонстрація бажання робити внесок у розвиток організації;
- підтримка комунікативної практики за допомогою ініціювання спілкування та обговорення різних питань життя установи між потенційними учасниками кадрового ядра, підтримання атмосфери відкритого спілкування, прищеплення принципу значущості ділових комунікацій для вирішення поточних питань;
- демонстрація в різних ситуаціях потенційними учасниками кадрового ядра своїх сильних сторін, «примірювання» на себе майбутніх можливих ролей та функцій.

Загалом можна сказати, що на даній стадії поки що проявляються окремі співробітники, їх здібності та бажання. Усі методи спрямовані на індивідуальне прояв потенційних учасників ядра. Поки що рано вживати заходів щодо розвитку командності, але закладати основи для цього необхідно.

2. Методи створення підтримуючого середовища:

- формування місії та стратегії організації, залучення до цього найбільш активних співробітників, широке інформування про стратегію всього персоналу;
- формування кадрової політики та чітке позиціонування у ній принципу підтримки ключових співробітників медичної установи;
- створення сильної кадрової служби, яка має стати одним із основних суб'єктів формування кадрового ядра;
- надання допомоги співробітникам у їх самовизначенні місця в діяльності організації, їх сильних сторін, здатних стати факторами розвитку установи;
- з'ясування потреб найбільш активних співробітників та усвідомлення того, як через ці потреби можна зробити даних співробітників частиною кадрового ядра;
- організація різних нарад, обговорень із залученням широкого кола співробітників з метою виявлення серед них найбільш активних, мотивованих та здатних підтримувати ініціативи медичної установи;
- доручення різних завдань ініціативним робочим групам для поступового залучення у справи управління медичним установою;
- матеріальне заохочення за особливі досягнення працівників.

Тобто, на даній стадії дуже важливо, по-перше, формування у керівників установи розуміння важливості кадрового ядра, щоб не виникало адміністративних бар'єрів на шляху створення ядра; по-друге, важливо створити умови для прояву співробітниками себе, демонстрації ними своїх сильних якостей, встановлення найбільш мотивованих на функції кадрового ядра співробітників. У цей період працівники можуть ще не бути достатньо підготовленими до функцій кадрового ядра, але дуже важливо, щоб вони хотіли стати частиною ядра.

Результатом цієї стадії є поява поки що розмиті групи людей, які мотивовані на участь у справах установи, які намагаються бути учасниками заходів; поява бажаючих стати лідерами; демонстрація учасниками цієї групи своєї цінності для установи та потреби бути визнаними як цінні ресурси установи.

Стадія боротьби. Ця стадія є продовженням розвитку медичного закладу та його кадрового ядра. Співробітники починають усвідомлювати, що є якась група найактивніших, небайдужих і відрізняються від решти персоналу за своїми показниками діяльності людей. Учасники цієї групи починають усвідомлювати свою приналежність до неї. У цей час виявляється маса суперечливих поглядів, інтересів, цілей як усередині групи, і даної групи з довкіллям. По-перше, починаються суперечки про цілі, тобто у тому напрямі мають бути спрямовані зусилля цієї групи, чого прагне ця частина персоналу. По-друге, можуть виникати серйозні конфлікти між устремліннями цієї частини персоналу та керівництвом установи або кадровою периферією. Середовище може стримувати активність учасників кадрового ядра і демотивувати їх. Потрібна сильна внутрішня мотивація на збереження ядра, а також спеціально створена підтримка ядра. Хоча це складно досягти. У цей період спостерігаються часті суперечки про командні ролі та функції кадрового ядра. Ці суперечки можуть вилитися у конфлікти, на протистояння мікрогруп усередині кадрового ядра. Люди виборюють становище у групі кадрового ядра. Декілька людей можуть претендувати на роль лідера. У цей період найчастіше кадрове ядро розбите на підгрупи протистояння на чолі зі своїми лідерами, утворюються тимчасові коаліції. Високоймовірні ситуації, коли окремі коаліції закликають на свій бік пасивну частину персоналу.

Завдання формування кадрового ядра на цій стадії:

- створення умов зміни боротьби та конкуренції всередині кадрового ядра в цивілізовані форми комунікацій;

- подальша допомога у самовизначенні ролі у кадровому ядрі;
- управління процесом формування лідерства, зняття напруженості між мікролідерами, об'єднання їх цілей та узгодження їх інтересів;
- підтримка мотивації учасників ядра та збереження бажання залишатися на піку активності;
- формування та збереження позитивного іміджу учасників кадрового ядра в середовищі всього персоналу, недопущення появи образу кадрового ядра як групи людей, які прагнуть до маніпуляції та влади, до конфліктів та власних вигод;
- формування та підтримка у керівництва медичного закладу розуміння, що етап боротьби неминучий і що треба не придушувати ініціативу учасників ядра з метою силового припинення конфлікту, а регулювати складні внутрішньогрупові процеси.

Методи формування кадрового ядра цьому етапі такі:

1. Методи самоорганізації та саморегулювання:

- часті комунікації членів групи на основі домовленості про визнання відмінностей інтересів, визнання конфліктів як приводу для узгодження інтересів;
- спілкування мікролідерів один з одним та досягнення тимчасових консенсусів;
- проведення переговорів між коаліціями, створеними у кадровому ядрі; залучення посередників регулювання протиріч;
- досягнення домовленостей про розмежування функцій учасників кадрового ядра та невтручання у функції один одного.

2. Методи створення підтримуючого середовища:

- навчання учасників кадрового ядра і всього персоналу конструктивної поведінки в конфліктах та ведення переговорів;

- сегментування кадрового ядра, надання допомоги учасникам кадрового ядра в розмежуванні їх функцій, закріпленні цих функцій за окремими учасниками, наділення їх певними ролями;
- організація нарад, переговорів, у ході яких необхідно обговорювати цілі організації, цілі окремих мікрогруп кадрового ядра, способи їх узгодження;
- підтримка керівництвом медичної установи конструктивних лідерів та нейтралізація негативних лідерів;
- подальше вдосконалення кадрової політики, одним з принципів якої має бути визнання права окремих співробітників на власну думку, на відстоювання своїх інтересів цивілізованими методами;
- створення системи стимулювання та мотивації учасників кадрового ядра.

Результатом цієї стадії має стати збереження групи кадрового ядра, зняття гострих напруженостей між мікрогрупами кадрового ядра, набуття учасниками ядра досвіду узгодження цілей та інтересів, усвідомлення необхідності об'єднання зусиль, поява лідерів.

Стадія визначення норм. Якщо на попередній стадії вдалося зберегти кадрове ядро, то його учасники приходять до консенсусу. Поступово досягається домовленість про те, які ролі потрібні в кадровому ядрі, хто їх виконуватиме, як узгодити ці ролі, як усувати конфлікти між ролями. Розмежувавши сфери впливу, свої функції та ролі, учасники ядра поступово приходять до розуміння важливості спільних зусиль та координації діяльності. Для цього учасники добровільно і з бажанням домовляються про інтереси, що перетинаються, і встановлюють загальні цілі, узгоджені з цілями всієї установи. А також домовляються про правила взаємодії всередині групи кадрового ядра та за межами цієї групи. У цей період спостерігається підвищена складність процесів нормотворення. Кадрове ядро активно бере участь у зародженні та

інституціоналізації норм групи. Дуже важливо ці норми узгодити з цінностями та нормами всієї організації.

Завдання формування кадрового ядра на цій стадії:

- зробити кадрове ядро єдиною групою (на відміну від попередніх стадій, у яких ядро – це яскраві окремі фахівці чи мікрогрупи), при цьому домогтися сумісності членів кадрового ядра, навчити вирішувати спірні питання конструктивним способом;
- сформувати такі норми та правила роботи кадрового ядра, які б робили ядро найбільш продуктивним та конкурентоспроможним;
- формування єдності цілей, цінностей та інтересів кадрового ядра та всього медичного закладу;
- підтримка сильного та ефективного лідерства у кадровому ядрі;
- підготовка резерву до кадрового ядра, груп підтримки ядра.

Методи формування кадрового ядра цьому етапі такі:

1. Методи самоорганізації та саморегулювання:

- методи, спрямовані на самоорганізацію структури кадрового ядра: обговорення та виділення важливих ролей кадрового ядра, рольова ідентифікація членів кадрового ядра (добровільне прийняття на себе певних ролей), вплив лідерів на учасників кадрового ядра з метою прийняття ними та взяття на себе певних функцій та ролей;
- колективні обговорення цілей, інтересів, їх узгодження;
- різні методи комунікацій (наради, стратегічні сесії, ціннісні сесії та інше), у ході яких відпрацьовуються та приймаються як норма певні механізми взаємодій учасників кадрового ядра;
- комунікації між лідером (лідерами) та учасниками ядра, позитивний вплив лідерів на прийняті ядром рішення;
- формування та підтримання самомотивації на збереження своєї ролі у кадровому ядрі;

— самонавчання більш якісному виконанню функцій.

2. Методи створення підтримуючого середовища:

— продовження та поглиблення сегментування кадрового ядра, вироблення та реалізація сегментоорієнтованої кадрової політики;

— організація комунікативних практик членів кадрового ядра;

— часткове делегування функцій управління командам, лідерам кадрового ядра;

— навчання технологій управління установою;

— створення механізмів ініціювання та підтримки інноваційних пропозицій учасниками кадрового ядра;

— оцінка компетенцій учасників кадрового ядра з позицій необхідних функцій ядра;

— розробка розгорнутої системи мотивації та стимулювання на основі оцінки вкладу та досягнення показників ефективності учасників кадрового ядра;

— створення робочих груп, проектних груп із включенням до них учасників ядра та тих, хто може стати резервом у ядро;

— створення умов для вертикальної та горизонтальної кар'єри кадрового ядра.

В результаті цієї стадії має з'явитися досить згуртована група кадрового ядра зі своїми нормами взаємодії, з певним вираженим набором виконуваних функцій та розумінням того, які компетенції вимагаються від учасників. Також дана група повинна за цей період набути авторитету з боку решти персоналу. Хоча поки що можливі конфлікти функцій та ролей. Лідерство поки що у цій групі не сильне і можуть продовжуватися тертя між претендентами на лідерство. Персонал може сприймати кадрове ядро як групи «з особливими привілеями», недостатньо нею заслуженими. Також можливі протистояння

керівництва медичної установи та учасників кадрового ядра, посилення позиції учасників ядра може сприйматися як зазіхання на владу та формальне лідерство.

Стадія виконання функцій кадрового ядра. Вирішення глобальних протиріч і конфліктів, визначення норм взаємодії веде до того, що група кадрового ядра готова до якісного виконання своїх функцій. Стає зрозумілим, які саме функції потрібні на даному етапі розвитку і в даному конкретному закладі. Стає ясно, хто саме з кадрового ядра може найбільш продуктивно виконувати ті чи інші функції, тому відбувається закріплення ролей. Учасники ядра і оточуючі розуміють, які компетенції вони повинні мати. Група стає командою. Вона може продовжувати поступово розвиватися у міру того, як вона вчиться краще виконувати свої функції. Це найбільш сприятливий період для того, щоб кадрове ядро почало активно залучати персонал до інноваційних процесів, у розробку та реалізацію стратегії, до процесів самоуправління та самоорганізації. На цій стадії з'являється повний ефект діяльності ядра у вигляді високого ступеня залученості та мотивації персоналу.

Завдання щодо формування кадрового ядра на даній стадії:

- досягнення чіткого та динамічного сегментування кадрового ядра;
- перетворення кадрового ядра із групи на команду;
- підтримка високої мотивації та компетентності кадрового ядра;
- розвиток високого рівня саморегулювання кадрового ядра;
- максимально можливе та необхідне залучення кадрового ядра до процесів управління медичною установою.

1. Методи формування кадрового ядра цьому етапі такі:

- Методи самоорганізації та саморегулювання;
- систематичне обговорення цілей установи та можливостей кадрового ядра у їх досягненні;
- постійне уточнення актуальних функцій кадрового ядра;
- самомотивація виконання функцій кадрового ядра;

- поглиблене самонавчання та саморозвиток своїх компетенцій для виконання функцій кадрового ядра;
- мотивація та розвиток учасників резерву у кадрове ядро, постійне формування груп підтримки ініціатив кадрового ядра;
- активність у включенні до процесу управління медичною установою, пошук варіантів систематичного співробітництва з керівниками установи.

2. Методи створення підтримуючого середовища:

- створення партисипативного управління, що передбачає потяг кадрового ядра та його резерву в процесі управління установою;
- уточнення та реалізація сегментоорієнтованої кадрової політики;
- формування особливої корпоративної культури, яка підтримує цінності самореалізації, саморозвитку, інноваційності, активності;
- підтримка за допомогою соціокультурних артефактів та іміджевих атрибутів, символіки визнання ключової ролі кадрового ядра;
- підтримка лідерів кадрового ядра, розвиток позитивного лідерства в ядрі;
- уточнення системи мотивації та стимулювання різних структурних елементів кадрового ядра та інших сегментів персоналу, формування кадрової мотиваційної політики на основі справедливості, тобто за не рівний внесок нерівну винагороду;
- створення системи навчання та розвитку різних структурних елементів кадрового ядра;
- реалізація різних комунікативних практик із залученням кадрового ядра – мозкові штурми, стратегічні сесії, проблемно-орієнтовані обговорення та інші;
- створення проектних груп за участю кадрового ядра;

- створення системи інноваційного розвитку установи та забезпечення лідерства у цій системі учасників кадрового ядра;
- залучення учасників ядра у створенні стратегії.

В результаті має з'явитися високозгуртована та працездатна команда кадрового ядра. Ця команда повинна вміти розвиватися, перетворювати свої функції, ролі та компетенції. Вона має стати лідером серед персоналу медичного закладу, а також помічником у справах розвитку та співкеруючим медичного закладу. Команда може складатися з мікрогруп, що взаємодіють на принципах співпраці та компромісів. Однак при цьому має зберігатись єдність цілей, цінностей та інтересів учасників ядра.

Таким чином, формування та розвиток кадрового ядра як команди здійснюється, в першу чергу, на принципах самоорганізації та самоуправління, а по-друге, за підтримки ядра з боку керівництва організації, при виробленні особливої політики створення сприятливого середовища для народження та зростання кадрового ядра як команди.

Результатом сукупності методів формування кадрового ядра повинні стати, по-перше, сформовані компетенції, по-друге, командні якості ядра – поява об'єднуючої та поділюваної членами ядра мети, досягнення ціннісно-орієнтаційної єдності команди ядра, несуперечливість моделей поведінки членів. Якщо деякі компетенції можна сформувати досить швидко за допомогою підтримуючого середовища, то значна частина компетенцій, особливо командність, поступово досягаються в ході саморозвитку.

Швидке зростання можуть забезпечити спеціально організовані та результативні заходи, наприклад, створення кадрового резерву та активна робота з ним з метою створення умов для переходу резервістів у статус членів кадрового ядра, навчання найбільш активних та перспективних співробітників, стратегічні сесії, модерації та інші. Тобто в розвитку команди кадрового ядра потрібні керуючі цим процесом цілеспрямовані дії з боку організації і дані дії

найчастіше спрямовані на швидке якісне зростання кадрового ядра. Хоча частина керівників дій можуть працювати і на еволюційне формування кадрового ядра, наприклад, створення інноваційної культури, розвиток партисипативності управління і схожі заходи – це заходи, що викликають еволюційні, повільні та закономірні зміни у кадровому ядрі.

Були описані способи формування кадрового ядра залежно від стадій розвитку групи. Можна сформувати набори методів для окремих елементів ядра, зокрема для різних ролей, також залежно від стадій розвитку групи.

Методи формування учасників ядра у ролі «Лідер та командний гравець» представлені у табл. 3.6.

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що запропоновано опис методів формування кадрового ядра як команди, що самоорганізується. Оскільки в основу закладено принцип панування самоорганізації та саморегулювання, то логічним став розгляд цих методів для різних стадій еволюції групи кадрового ядра, оскільки саме ці стадії показують саморозвиток команди ядра. При цьому на кожній стадії нами виділено не тільки методи самоорганізації, але й методи створення підтримуючого середовища. Усі описані методи орієнтовані на команду ядра загалом. При цьому показано як можна реалізувати сегментоорієнтовану політику щодо формування ядра. Зокрема, представлений приклад того, як через методи можна формувати компетенції учасників ядра в ролі «Лідер та командний гравець».

Таблиця 3.6. – Методи формування учасників кадрового ядра у ролі «Лідер та командний гравець»

Стадії розвитку групи кадрового ядра	Методи формування учасників у ролі «Лідер та командний гравець»:	
	самоорганізації та саморегулювання	створення підтримуючого середовища
1	2	3
Народження	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самодіагностика своїх лідерських здібностей та здібностей працювати в команді. 2. Самомотивація лідерства. 3. Апробація своїх лідерських та командних здібностей за допомогою участі в заходах. 4. Самонавчання та саморозвиток своїх командних та лідерських якостей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка лідерського потенціалу у працівників установи. 2. Оцінка командних якостей у працівників установи. 3. Організація комунікативних практик для демонстрації співробітниками лідерства та командності. 4. Доручення колективних завдань співробітникам з лідерським потенціалом та командністю.
Боротьба	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування своєї групи підтримки з числа учасників кадрового ядра. 2. Конкурентні методи взаємодії з іншими лідерами, встановлення консенсусу або завоювання свого єдиного лідера. 3. Надання допомоги іншим членам ядра у визначенні їхніх ролей. 4. Мотивація інших членів групи на збереження кадрового ядра. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Навчання лідерству та прийомам конструктивної лідерської поведінки, навчання методам ведення конфліктів. 2. Регулювання міжкоаліційних конфліктів та створення середовища для спілкування мікролідерів. 3. Мотивація та підтримка позитивно налаштованих лідерів. 4. Організація командних робіт із можливістю проявити командні якості. 5. Тісна співпраця керівництва установи з неформальними лідерами.

Продовження табл. 3.6

1	2	3
Визначення норм	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самовизначення своїх функцій у ролі лідера та командного гравця. 2. Встановлення норм взаємодії з іншими членами кадрового ядра за допомогою ініціації та проведення особистих комунікативних практик. 3. Самодіагностика та саморозвиток своїх компетенцій як лідера та командного гравця. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення різних нарад, обговорень та інших практик для виявлення та закріплення норм взаємодії лідерів та кадрового ядра. 2. Створення робочих груп, проектних команд з вирішення завдань закладу з передачею відповідальності лідерам. 3. Співпраця керівництва установи з неформальними лідерами.
Виконання функцій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демонстрація лідерства у різних ситуаціях. 2. Організація кадрового ядра, надання допомоги в реалізації функцій кадровим ядром. 3. Наставництво та коучинг членів кадрового ядра. 4. Саморозвиток власних лідерських та командних якостей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення умов для ініціативи лідерів. 2. Підтримка позитивних відносин між лідерами та між керівництвом та неформальними лідерами. 3. Використання командних та проектних форм організації діяльності. 4. Залучення до управління команд та їх лідерів. 5. Продовження навчання лідерству та командності.

Джерело: складено автором

Розробки в цій частині дослідження допоможуть медичним установам відстежувати процес самоорганізації та саморозвитку кадрового ядра, розуміти внутрішні механізми розвитку та створювати відповідні кожній стадії підтримуючі умови для швидкого та ефективного формування ядра.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан медичних закладів характеризується суперечливими ознаками. З одного боку, у цій сфері, як і в інших сферах діяльності в Україні, спостерігаються кризові явища. Вони супроводжуються недостатнім фінансуванням, відсутністю єдиних та ефективних механізмів реалізації державної стратегії розвитку медицини, за погрішностями кадрової політики і, як наслідок, недостатньою мотивацією та плінністю кадрів, не до кінця опрацьованими організаційно-економічними механізмами управління. З іншого боку, перспективи цієї сфери видаються оптимістичними. Держава приділяє увагу стратегії розвитку медичних установ, пропонуються окремі обґрунтовані способи вдосконалення цієї сфери. Крім того, об'єктивною тенденцією є високий попит у всіх країнах на перетворення в медицині, усвідомлення медицини як ключового фактору забезпечення якості життя людей у світовому співтоваристві. Тому все частіше вчені говорять про прогнози, пов'язані з технологічним вибухом у галузі медицини.

У зв'язку з цим, питання кадрового забезпечення медичних закладів можна віднести до пріоритетних. Якість людських ресурсів стає найважливішим чинником ефективності діяльності медичних установ. Проте проблема полягає в тому, що, по-перше, в теорії поки що недостатньо досліджень, присвячених методам і технологіям формування високопрофесійного та компетентного кадрового складу з урахуванням специфіки медичної галузі. По-друге, на практиці не завжди спостерігається наявність кадрового ядра, здатного впровадити прогресивні та обґрунтовані в усіх відношеннях прийоми роботи з медичним персоналом та інноваційні технології. Тому завдання формування кадрового ядра та створення механізмів його функціонування в медичних установах є актуальним з наукової та прикладної точок зору.

У даній роботі отримали розвиток теоретичні та методичні основи саморегулятивного та ззовні регульованого формування кадрового ядра як структурно організованого колективного суб'єкта з урахуванням специфіки медичної галузі. Зокрема, основними результатами стали такі положення, розробки та висновки.

Насамперед, дано узагальнене визначення кадрового ядра, що підкреслює, що це команда з особливим набором характерних рис, що це команда ключових співробітників, що вони у своїй командній формі спільної діяльності виконують набір функцій і мають бути носіями конкретних якостей, компетенцій. Описано сукупності ознак віднесення до кадрового ядра.

Для комплексного трактування сутності кадрового ядра виділено три підходи: сегментний підхід; функціонально-компетентнісний підхід; командний підхід. Кожен із підходів вносить свій акцент у тлумачення поняття кадрового ядра, але при цьому підходи доповнюють один одного, перетинаються.

Представлені функції кадрового ядра, що демонструють різнопланові та найважливіші напрямки діяльності кадрового ядра та очікувані від цього результати. До функцій віднесені такі: інноваційних змін та підтримки стратегії організації, формування та зміцнення корпоративної культури, підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату, стабілізації та підтримки персоналу, управління знаннями, участі в управлінні, забезпечення самоорганізації та саморегулювання, формування єдиної макрокоманди та інші. Опис функцій дозволило зробити висновок, що кадрове ядро, при правильному його формуванні, здатне стати важливим ресурсом в оперативному функціонуванні та у стратегічному розвитку медичного закладу.

Ще одним результатом стала запропонована концепція комплексності процесного та проектного підходів у поєднанні з компетентнісним та сегментним підходом з метою формування кадрового ядра. Ця концепція враховує як саму сутність формування кадрового ядра, так і сформульовані автором прин-

ципи формування. Значним є і виділення принципів формування кадрового ядра, які розгорнуто пояснять як саме і з урахуванням чого повинна вибудовуватися в організації регулювання кадрового ядра. Ці принципи повністю відповідають особливостям стану та розвитку медичних установ, вимогам залучення кадрового ядра у стратегічні розробки установ.

Запропоновано диференційований підхід до формування кадрового ядра, для цього використаний сегментний підхід. Автором адаптовані положення сегментного підходу стосовно кадрового ядра та його формування: дані визначення структурних елементів кадрового ядра, запропоновано визначення сегментування кадрового ядра.

Звернення до емпіричного об'єкта, а саме медичних установ, дозволило виявити особливості кадрового ядра та його формування у цих установах.

Використовуючи розроблену методику експертного опитування, автором проведено прикладне дослідження. В результаті виявлено актуальні проблеми в системі охорони здоров'я, ці проблеми були згруповані та за допомогою логічного аналізу показаний характер впливу кадрового ядра на вирішення різних груп проблем. Експертні оцінки, отримані під час проведеного автором дослідження, підтвердили значну роль кадрового ядра у вирішенні проблем закладів охорони здоров'я. Кадрове ядро за допомогою реалізації своїх функцій і ролей здатне впливати на багато напрямів діяльності установ.

Поглиблений аналіз результатів експертного опитування допоміг зафіксувати розрив між фактичною структурою кадрового ядра та переважною. Зроблено висновок про необхідність реструктуризації кадрового ядра медичних установ.

Одним з основних критеріїв сегментування кадрового ядра запропоновано використовувати ролі учасників ядра. Встановлено за допомогою різних відповідей експертів, що переважаючими ролями кадрового ядра в медичних установах мають стати: «Новатор», «Мотивований професіонал», «Лідер та ко-

мандний гравець», «Керівник», «Організаційний громадянин». Цим ролям відповідають певні функції та компетенції учасників кадрового ядра.

Практичним висновком із прикладного дослідження стало фіксування наступного: кадрове ядро в медичних установах є, воно відіграє важливу роль у розвитку цих установ, але частина функцій ядра потребує розвитку. Учасники кадрового яру мають багато компетенцій, проте потрібне їх вдосконалення. Медичні установи використовують не більшу частину методів формування кадрового ядра, є необхідність у приведенні у відповідність сформованого стану ядра і бажаного стану, для цього необхідно розвивати методи формування ядра.

Як наслідок, основним науковим результатом стало обґрунтування сукупностей методів формування компетенцій учасників різних елементів кадрового ядра. Елементи виділені за критерієм виконуваної ролі у складі кадрового ядра. Створення сукупностей методів відповідає диференційованій політиці, яка обрана як основна для формування компетенцій кадрового ядра і в цілому для роботи з ядром. Додаткова корисність цієї розробки пов'язана ще й з тим, що методи класифіковані на три групи – дуже важливі, важливі і не важливі. Надано пояснення щодо інтерпретації цієї класифікації з метою запобігання невірним висновкам з приводу методів формування компетенцій.

Далі запропоновано опис способів формування кадрового ядра команди. Оскільки в основу закладено принцип панування самоорганізації та саморегулювання, то логічним став розгляд цих методів для різних стадій еволюції групи кадрового ядра, оскільки саме ці стадії показують саморозвиток команди ядра. При цьому на кожній стадії нами виділено не тільки методи самоорганізації, а й методи створення підтримуючого середовища. Це дозволило дати рекомендації щодо регулювання формування кадрового ядра у медичних установах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архієреєв, С. І. Двоїста природа соціального капіталу. *Наукові праці ДонНТУ*. 2011. Вип. 40-3. С. 11–17.
2. Багай Н. О. Наукові засади кодифікації аграрного законодавства України. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*
3. Бондаренко В. М. Ресурсний потенціал економічного зростання підприємств АПК. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. №1(56). Т.3. С. 132–139.
4. Гайдай Т. В. Інституційно-еволюційний підхід у дослідженні суті та суперечностей перехідних економік. *Наукові праці ДонНТУ*. (Серія : Економічна). Вип. 89-1. С. 66–72
5. Гайдай Т. В. Парадигма інституціоналізму: методологічний аспект : монографія. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2008. 296 с.
6. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми. *Економіка України*. 2012. № 5. С. 4–17.
7. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків : Перспектива, 2006. 272 с.
8. Гнатєва Т. М., Лівінський А. І. Методологічне забезпечення виробничого потенціалу підприємств аграрного виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 25–31. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.25
9. Гриценко А. А. Институциональная архитектура: предмет, основные законы, методология. *Наукові праці ДонНТУ*. 2006. Вип. 103-1. С. 31–37.
10. Гришова І. Ю. Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2 (7). С. 47–51.
11. Гришова І. Ю., Глушко О. В., Лагодієнко Н. В. Ефективний методичний інструментарій прогнозування фінансово-економічної стійкості. *Актуальні проблеми економіки* 2017. №1. С 359–366.

12. Гришова І. Ю., Гнат'єва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. Тернопіль, 2016. Том 1, № 3. С. 32–40.
13. Гришова І. Ю., Дем'яненко М. Я. Теоретико-методологічні аспекти розвитку концепції фінансово-економічного захисту підприємств в аграрній сфері. *Ukraine – EU. Modern technology, business and law : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 1. Modern priorities of economics*,
14. Гришова І. Ю., Хлисту́н О. А. Економічна стійкість як індикатор ефективності системи економічного захисту та безпеки підприємств. Стан та проблеми розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ. Кол. монографія за ред. д.е.н, професора Непочатенко О. О. Умань: Видавець «Сочинський», 2015. С. 171–178
15. Губський Б. В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: монографія. Київ: Укрархбудінформ, 2001. 121 с.
16. Давидюк О. О., Марчук Л. Л. Організаційно-інституційні імперативи удосконалення державного регулювання захисту економічних інтересів в аграрній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 23–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.20.23.
17. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України. Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: зб. мат. наук.- практ. конф., Київ, 16-17 травня 2001 р. Київ: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 146–172.
18. Жаліло Я. А. Економічна безпека держави, підприємства, особи в інтегрованому суспільстві. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Київ :ВП «Київський ун-т», Ін-т міжнар. відносин. 2001. Вип. 26. С. 24–27.
19. Загурський О. М. Аналіз інституціонального устрою аграрного сектору

- України. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL : [http : // nbuv.gov.ua/j -pdf/eui_2014_1_41.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_41.pdf).
20. Зайцев Ю. К., Савчук В. С. Сучасна політична економія (проблеми та інституціональне поле предмета і методології досліджень) : навч. посіб. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2011. 338 с.
21. Йохна М. А. Про деякі підходи до визначення інституцій. *Наукові праці ДонНТУ*. Вип. 31-1. 2007. С. 127–131.
22. Іванова Н. С. Канонічний аналіз факторів економічної безпеки агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2011. С. 33–36.
23. Івашина О. Ф. Інституціональне середовище економічної модернізації. *Бізнес інформ*. 2014. № 7. С. 124–128.
24. *Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та інших*. НАН України. Київ, 2015. 336 с.
25. *Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи : монографія*. Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки». Київ : ННЦ «ІАЕ», 2014. 514 с.
26. *Інституційна архітектоніка і механізми економічного розвитку : матеріали наукового симпозиуму*. Харківський національний ун-тет ім. В. Н. Каразіна; НАН України. Харків : ХНУ, 2005. 298 с.
27. *Інституційна архітектоніка і механізми економічного розвитку : матеріали наукового симпозиуму*. Харківський національний ун-тет ім. В. Н. Каразіна; НАН України. Харків : ХНУ, 2005. 298 с.
28. Кваснюк Б. Є. Роль держави у довгостроковому економічному зростанні. Київ : Ін-т екон. прогнозув. Харків: Форт, 2003. 424 с.\
29. Ксьонжик І. В. Інституційне забезпечення розвитку сільських територій і соціальної діяльності суб'єктів аграрного господарювання. *Scientific journal of academic research Black Sea*. Tbilisi, Georgia, 2014. Vol. 12. P. 4–8.
30. Леоненко П. М. Методологічні аспекти історії української економічної

- думки (XIX-XX ст.) : монографія. Київ : ІАЕУААН, 2004. 434 с.
31. Лисецький А. С. Продовольча безпека України: теорія, методологія, емпіричний аналіз. Київ : Оріяни, 2005. 374 с
32. Лівінський А., Ніколюк О. Оцінка стану соціально-економічного розвитку аграрного виробництва в Україні. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Вид.-поліграф. центр ТНЕУ. «Економічна думка», 2018. Том 28. № 2. С. 42–48
33. Матвеев С. О., Лясота Л. І. Економічна соціологія. Суми : Університетська книга, 2006. 184 с.
34. Мельник В. І. Інституційний підхід до формування інноваційного потенціалу соціально-економічних систем. *Збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Розвиток освіти, науки, економіки в умовах інтеграційних процесів»* (м. Вінниця, 20 квітня 2017 р.). Вінниця, 2017. С. 57–59.
35. Метеленко Н. Г. Підприємство як інститут національної економіки з погляду системних позицій. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2007. № 1. С. 32–39.
36. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ : Основи, 2000. 198 с.
37. Носова Т. Ю., Ушакова Н. Г. Институциональная конкурентоспособность иерархических и сетевых структур в экономике : монографія. Харьковский гос. ун-т питания и торговли. Харьков : ХГУПТ, 2011. 175 с.
38. Остапенко Т. В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. *Науковий Журнал «Молодий вчений»* №4 (07) квітень, 2014 р. част. 1, щоміс. вид. Вид-во: ТОВ «ВД «Гельветика», м. Херсон. С. 100–103.
39. Остапенко Т. В. Роль виробничого потенціалу у забезпеченні розвитку підприємств АПК. *Вісник Одеського національного університету*. Т. 19. Вип. 2/4. 2014. Серія Економіка. С. 8–11.
40. Пашкевич М. Розвиток продуктивних сил в аспекті системного державно-

- го управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 163–169.
41. Пономарев В. П. Концепція економічної безпеки підприємства. *Бизнес-информ*. 1999. №15-16. С. 110–113.
42. Пустовіт Р. Ф. Формування інституціонального середовища підприємництва в трансформаційній економіці : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. д.е.н. : спец. 08.01.01 «Економічна теорія». Київ, 2006. 36 с.
43. Радева М. М. Концепція інституційного розвитку корпоративного сектору економіки України. *Сталий розвиток економіки : всеукраїнський науково-виробничий журнал*. Хмельницький. 2012. № 11. С. 3–8.
44. Рамський А. Ю. Інвестиційний потенціал домогосподарств : монографія. Київ : КНУТД, 2014. 352 с.
45. Саблук П. Т. Основні положення нової економічної парадигми національної продовольчої безпеки України в ХХІ ст. *Економіка України*. 2002. № 5 (478). С. 54–61
46. Сакун А. Ж., Марчук Л. Л. Бінарна природа економічних конфліктів у контексті економічної безпеки суб'єктів господарювання. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Вид.-поліграф. центр ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Том 27. №3. С.261–268.
47. Тарасевич В. М. Економіко-теоретичне знання: будова, структура та генеза у філософсько-науковому вимірі. *Економіка України*. 2014. № 2. С. 29–50.
48. Тивончук С. О. Формування інституційного середовища інноваційної діяльності в аграрній сфері. *Інноваційна економіка в АПК*. 2014.
49. Чугнов І. Я. Бюджетна система в інституційному середовищі суспільства. *Фінанси України*. №11. 2009. С.3–11.
50. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 4–18.

- 51.Шабатура Т. С., Гришова І. Ю. Зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Облік і фінанси. Науково-виробничий журнал* 2013. №1 (59). С.99–105.
- 52.Швець Г. О. Сутність формування інноваційної інфраструктури у складі національної інноваційної системи. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (3). С. 177–180
- 53.Шотік Т. М. Роль об'єктів виробничо-технологічної інноваційної інфраструктури у розвитку національної економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні. 2008. № 624. С. 246–253.
- 54.Шпикуляк О. Г. Розвиток інститутів інноваційної діяльності в аграрній сфері: теоретичний аспект. *Економіка АПК*. 2012. № 5. С.131–138.
- 55.Якубенко В. Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці : автореф. на здобуття наук. ступеня д.е.н. : спец. 08.01.01 «Економічна теорія». Київ, 2005. 40 с.
- 56.Bloomberg Innovation Index 2017. URL : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-17/sweden-gains-south-korea-reigns-as-world-s-most-innovative-economies>
- 57.Brooklyn, D., Jones C. & Toomley E. Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirtythree US Corporations // *Human Resource Management*. 1988. Vol. 27. N 3. P. 273 – 290.
- 58.Calo, T. Talent Management в Era of Aging Workforce: Critical Role of Knowledge Transfer // *Public Personnel Management*. 2008. Vol. 37. N 4. P. 403 – 416.
- 59.Cummings, A. & Oldham, G. Enhancing Creativity: Managing Work Context for The High Potential Employee // *California Management Review*. 1997. Vol 40. N 1. P. 22 – 38.
- 60.Garrow, V. & Hirsh, W. Talent management: Issues of Focus and Fit // *Public*

- Personnel Management. 2008. Vol. 37. N 4. P. 389 – 402.
61. Incomes Data Services. Talent management (IDS HR Study 869). London: Thompson and Street & Maxwell, 2008.
62. Lado, A., & Wilson, M. Human resource systems i sustained competitive advantage: Competency based perspective // Academy of Management Review. 1994. 19. P. 699 – 727.
63. Lepak, DP & Snell, SA Розробка людського ресурсу архітектури: відносини між людським капіталом, зайнятістю і людським ресурсом configuration // Journal of Management. 2002. N 28. P. 517 – 543.
64. Lepak DP & Snell, SA Людського ресурсу архітектури: Підсумок теорії людського розвитку та розвитку // Академія з управління персоналом. 1999. 24. P. 31 – 48.
65. Lopez-Cabrales, A., Valle, R. & Herrero, I. Створення важливих працівників до організаційних можливостей і ефективності // Human Resource Management. 2006. N 1. P. 81 – 109.
66. Powell, T. 'Key People' 'Are Secret of Success At Powers Great American Midways. Amusement Business. 2002. 114. 42. P. 24 – 26.
67. Rao, TV & Varghese, S. Trends and Challenges of developing human capital in India // Human Resource Development International. 2009. Vol. 12. N 1. P. 15 – 34.
68. Teitelbaum, MA How to value a key person. National Underwriter // Life & Health Financial Services. 2004. 108. 34. P. 52 – 52.
69. The Global Innovation Index 2019. URL : <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#>
70. Turner, D. & Crawford, M. Managing current and future competitive performance: The role of competence. In G. Hamel & A. Heene (Eds.) // New York: Wiley. 1994. P. 241 – 264.

ДОДАТКИ