

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: *«Планування ділової кар'єри персоналу закладу охорони
здоров'я (на матеріалах комерційного неприбуткового
підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний центр»
Хмельницької обласної ради)»*

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Гунчак І.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Захаркевич Н.П.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

к.мед.н., директор КНП
«Хмельницький обласний
протипухлинний центр»
Хмельницької обласної
ради

Мороз В.А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

Анотація

Гунчак І.С. Планування ділової кар'єри персоналу закладу охорони здоров'я (на матеріалах комерційного неприбуткового підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради) – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020. – 80 с.

В роботі сформульовано базові поняття дослідження: кар'єра, ділова кар'єра, планування ділової кар'єри.

Проведено опитування медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за способами навчання та підвищення кваліфікації. Встановлено, що основними формами підвищення кваліфікації є відвідування наукових конференцій, знайомство зі спеціалізованою літературою, переймання досвіду тощо.

Доведено, що у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» планування ділової кар'єри персоналу здійснюється в основному за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчальний процес спрямований на підвищення рівня теоретичних знань і вдосконалення практичних умінь персоналу, впровадження нових форм управління його діяльністю. В цілі процесу входять також допомога фахівцям в адаптації на робочих місцях, формування середовища, готового до сприйняття інновацій та сучасних принципів лікувальної справи.

Запропоновано впровадження в практику управління планування професійної кар'єри працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» таких інструментів як стратегічна карта планування ділової кар'єри працівників організації та дорожня карта розвитку ділової кар'єри працівника.

Ключові слова: кар'єра, ділова кар'єра, планування ділової кар'єри,

стратегічна карта планування ділової кар'єри, дорожня карта розвитку ділової кар'єри працівника.

Abstract

Gunchak I.S. Business career planning of the staff of the health care institution (on the materials of the commercial non-profit enterprise «Khmelnysky regional antitumor center» of the Khmelnytsky regional council) - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020. – 80 p.

The basic concepts of the research are formulated in the work: career, business career, business career planning. A survey of medical staff of Khmelnytsky Regional Antitumor Center on methods of training and retraining was conducted. It is established that the main forms of professional development are attending scientific conferences, acquaintance with specialized literature, learning, etc.

The introduction of such tools as the strategic map of business career planning of employees of the organization and the road map of business career development of the employee is proposed in the practice of professional career planning management of employees of Khmelnytsky Regional Antitumor Center.

Keywords: career, business career, business career planning, strategic map of business career planning, road map of employee career development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Сутність та види ділової кар'єри персоналу	8
1.2. Зміст процесу планування ділової кар'єри персоналу	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	24
2.1. Моніторинг ділової кар'єри медичних працівників у закладі охорони здоров'я	24
2.2. Аналіз практики планування та розвитку ділової кар'єри в закладі охорони здоров'я.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	53
3.1. Впровадження сучасних інструментів планування ділової кар'єри працівника медичного закладу	53
3.2. Ідентифікація мотиваційних чинників кар'єрного росту медичного персоналу	60
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі суспільного розвитку наукове поняття кар'єри, як індивідуально осмисленого становища і поведінки, взаємопов'язаної з особистим досвідом і діяльністю, як суспільної, так і індивідуальної, протягом усього трудового життя, набуває нового змісту. Трудова діяльність людини спонукає до появи нових потреб, так чи інакше є особистісними і професійними факторами розвитку і становлення себе як індивідуума. Наукові дослідження, що проводяться в останні роки, виражаються в змінах, пов'язаних з професійною діяльністю людини. Цю тенденцію вкрай важко ігнорувати. Якщо раніше, поняття «кар'єри», «кар'єрного зростання» і «професійного просування» грали не таку значну роль в соціумі, то більший відсоток сучасного суспільства є заклопотаним власним кар'єрним просуванням і плануванням власного професійного зростання.

Це явище характеризується успішним самоплануванням, реалізацією особистісного професійного потенціалу і самоствердженням себе як професіонала. Розвиток кар'єри передбачає професійну соціалізацію та професійну індивідуалізацію особистості. Професійне становлення в обраній професії відбувається на основі професійної активності, професійної зрілості, реальної самооцінки, формування «Я – концепції» в узгодженості очікувань і досягнутих результатів на всіх етапах, стадіях і періодах професійного становлення особистості.

Важливим є врахування індивідуальних і соціальних факторів на відповідний розвиток кар'єри людини реальним соціально-економічним вимогам і потребам в контексті ефективної взаємодії з соціальною та професійною середовищем, описом відповідних цілей і мотивів. З цієї причини дослідження питань планування кар'єри медичного персоналу є особливо актуальним.

Питання управління кар'єрним розвитком персоналу досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Армстронг М. [2], Аширов Д. А., Єгоров А.

[3], Бормотова М.В. [4], Бочелюк В.Й. [5], Балабанова Л.В., Сардак О.В. [6], Гончарова Н.О. [12], Габриелян А.Р., Чернышев А.В. [11], Дахно І.І. [14], Киселева Е.В. [27], Кулагин А.В., Богдан Н.Н. [32], Лисенко М.О. [33], Манерова О.А. [36], Ойвенталь А.В. [45], Проскурка Н.М. [47], Савченко В.А. [55; 56], Трифонова Н.Ю., Габриелян А.Р., Бутрина В.И. [59]. Однак специфіка планування ділової кар'єри персоналу закладів охорони здоров'я в науковій літературі висвітлена недостатньо, що зумовило вибір теми магістерської роботи, визначило її мету та завдання.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо вдосконалення планування ділової кар'єри персоналу закладу охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність та види ділової кар'єри персоналу;
- описати зміст процесу планування ділової кар'єри персоналу;
- провести моніторинг ділової кар'єри медичних працівників у закладі охорони здоров'я;
- проаналізувати практику планування та розвитку ділової кар'єри в закладі охорони здоров'я;
- запропонувати сучасні інструменти планування ділової кар'єри працівника медичного закладу;
- ідентифікувати мотиваційні чинники кар'єрного росту медичного персоналу.

Об'єктом дослідження є процеси планування ділової кар'єри персоналу Комерційного неприбуткового підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні пропозиції удосконалення процесу планування ділової кар'єри персоналу Комерційного

неприбуткового підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного та статистичного аналізу - для аналізу структури персоналу; анкетування та опитування для визначення стану планування та розвитку кар'єри медичного персоналу; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення планування ділової кар'єри персоналу.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність закладів охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем планування ділової кар'єри персоналу, матеріали і статистичні дані Комерційного неприбуткового підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Теоретичні та практичні аспекти соціально-економічних наукових досліджень» (м. Київ, 30 жовтня 2020 р.) [13].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління системою якості підприємства можуть використовуватись в практичній діяльності суб'єктів підприємництва незалежно від їх форм, розмірів та спеціалізації.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 69 найменувань та 1 додатку. Загальний обсяг роботи 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та види ділової кар'єри персоналу

Ділова кар'єра відіграє величезну роль в житті людини. Ділова кар'єра являє собою систему принципів поведінки людини, пов'язану з її професійною діяльністю, досвідом роботи за фахом, її діловими і комунікативними якостями, вмінням працювати в колективі. Ділова кар'єра передбачає досягнення людиною високих результатів у професійній діяльності, закріплення статусу працівника і досягнення результатів від діяльності в конкретній організації.

Для забезпечення успішної діяльності організації, одержання від працівників повної самовіддачі необхідно надавати їм можливість успішного професійно-кваліфікаційного просування. Система управління персоналом повинна акцентувати увагу на плануванні і розвитку кар'єри, сприяти розвитку працівників в особистісному та професійному плані.

Планування ділової кар'єри як складова кадрової політики є цільовою функцією управління розвитком персоналу в організації чи на підприємстві, оскільки ставить собі за мету найбільш раціональне використання трудового потенціалу працівника, створення умов для самореалізації його як особистості.

Перш за все що являє собою кар'єра. Термін «кар'єра» (від. франц. *carriere* – життєвий шлях, біг) в широкому розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, виробничої, наукової та іншої діяльності, досягнення визнання, слави і т. п. [35, с. 303].

Кар'єру також можна розглядати у широкому та вузькому розумінні. Так звужуючи теоретичне трактування під цим терміном мають на увазі послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних із зміною становища

працівника по вертикальній шкалі або соціальних сходах робочих місць [38, с. 198].

В. Савченко під терміном «...кар'єра» розуміє: «сукупність робочих місць, що їх займає працівник, визначення за ранговою шкалою...» [56, с. 402]. М. Лукашевич ділову кар'єру розглядає як підвид трудової кар'єри, що поширюється на просування й досягнення успіху в специфічному виді трудової діяльності – бізнесі, підприємстві, тобто в тих видах економічної, трудової та іншої діяльності, які приносять прибуток, інші вигоди [35, с. 30].

Інше визначення пропонує А.Я. Кібанов. Так на його думку ділова кар'єра – поступове просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, умінь, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по обраному шляху діяльності, досягнення визнання, слави, збагачення. Наприклад, отримання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, великої кількості грошей [61, с. 426].

Отже, кар'єра – це не лише просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про рід занять, діяльності, наприклад, спортивна, військова, артистична, навчальна кар'єра. Життя людини поза її роботою має значний вплив на ділову кар'єру, є її частиною. Іншими словами, кар'єра – індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю впродовж трудового життя людини.

Забезпечення взаємодії професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри є важливою основою планування і реалізації кар'єри. На нашу думку завдання професійної діяльності зводиться до досягнення високих результатів діяльності співробітника і організації; спрямованості на планування кар'єри співробітника; підвищення якості професійної діяльності; прогнозування просування кар'єрними сходами; задоволеність працівника в фінансовому забезпеченні; турботою роботодавця про пенсійне забезпечення працівника і вивчення кар'єрного потенціалу співробітників організації.

У науковій літературі з питань управління персоналом зустрічаються різні підходи до класифікації видів ділової кар'єри. Більшість авторів поділяють кар'єру на професійну і посадову, дану класифікацію вважаємо за доцільне застосувати до працівників медичних установ, адже вона не суперечить нормативно-правовим актам та відповідає специфіці органів охорони здоров'я.

Так, професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у сфері державної служби, що відбувається протягом усього трудового життя. Дана кар'єра характеризується тим, що медичний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, інтернатура, робота в медичному закладі, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Вона може реалізовуватися в різних медичних установах і йти за лініями: спеціалізації (поглиблення в одній сфері діяльності) і транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності) [6, с. 314–320; 44].

Посадова або внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає зміну переважно посадового статусу медичного працівника, цей рух відбувається в рамках формальної структури організації. Виділяють чотири моделі посадової кар'єри:

- вертикальна кар'єра – переміщення на інший щабель структурної ієрархії. Вона може бути висхідною – просування працівника вгору по службових щаблях або низхідною – переміщення працівника вниз по службових щаблях;

- горизонтальна кар'єра – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності на тому самому рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;

- ступінчаста кар'єра – поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;

– доцентрова кар'єра – наближення працівника до керівництва. Вона виражається у зміні соціальної ролі державного службовця, включення до еліти, наближення до керівництва, не обіймаючи високих посад. Така модель кар'єри відбувається при визнанні медичного працівника з боку колективу як компетентного працівника, проявами такої кар'єри є запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради, одержання доступу до неформальних джерел інформації, делегування повноважень [6, с. 314–320].

О. Кисельова наводить класифікацію видів кар'єри з позицій мотивації, залежно від того, які основні потреби та цінності лежать в основі мотивації до кар'єри, критерії її успіху:

– владна – цей вид кар'єри пов'язаний або з формальним зростанням впливу в організації через підвищення посадового статусу, або із зростанням неформального авторитету медичного працівника в організації;

– кваліфікаційна – дана кар'єра передбачає зростання професіоналізму, підвищення компетентності медичного працівника;

– статусна – підвищення соціального статусу медичного працівника в організації, яке виражається у присвоєнні вищої категорії або почесного звання за видатний внесок у лікувальну справу;

– монетарна – цей вид кар'єри направлений та передбачає підвищення рівня винагороди медичного працівника [27, с. 15].

О. Кисельова, Д. Аширов та А. Єгоров за швидкістю, послідовністю проходження ступенів кар'єри, а також з урахуванням перспективної орієнтації та особистісного сенсу кар'єри дослідники розрізняють такі види кар'єрного процесу:

– суперавантюрна кар'єра. Припускає дуже високу швидкість посадового просування з пропуском значної кількості проміжних ступенів, а іноді різку зміну сфери діяльності. Особистісний мотив такої кар'єри – збагачення, влада, забезпечення швидкого просування членам родини. Вона може бути випадковою, коли належним чином складаються обставини або за

рахунок більш сильного лідера. Суперавантюрні кар'єри дуже часто закінчуються крахом;

– авантюрна кар'єра. Характеризується пропуском кількох посадових рівнів при досить високій швидкості просування. Можливо суттєва зміна сфери діяльності. Основний мотив такої кар'єри – збагачення, влада, самореалізація.

– традиційна (лінійна) кар'єра. Це поступове просування вгору, іноді з пропуском одного ступеня, можливо нетривале пониження в посаді або затримка у просуванні на досить довгий період. Метою такої кар'єри є нагромадження знань, досвіду, взаємодія з людьми. Успішність кар'єри залежить від дієвості та серйозності підходу до планування розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я;

– послідовно-кризова кар'єра. Для такого виду кар'єри характерна середня швидкість просування, боротьба за збереження посади, орієнтованість на особисті інтереси, готовність та ефективна адаптація до змін;

– прагматична кар'єра. Даний вид кар'єри характеризується тим, що її представники віддають перевагу найбільш простим способам вирішення кар'єрних завдань. Для них характерна зміна сфери діяльності в залежності від соціально-економічних, технологічних, технічних та інших змін. Переміщення здійснюються в рамках одного і того ж рівня управління;

– завершальна кар'єра. Цей вид кар'єри характерний для медичних працівників, що закінчують свій трудовий шлях. Основними інтересами для цього виду кар'єри є утримання займаної позиції та збереження авторитету у колективі;

– перетворююча кар'єра. Для цього виду кар'єри характерна висока швидкість просування, яка може мати і стрибкоподібний, і поступовий характер. Даний вид кар'єри притаманний особам, які мають інтерес до завоювання нових сфер, висування видатних ідей, спрямованість на майбутнє;

– еволюційна кар’єра. Посадове просування медичного працівника здійснюється разом із розширенням організації, постійно росте його вплив на управління організацією за рахунок росту його авторитету серед колег. Розвиток цієї кар’єри є позитивним як для медичного працівника, так і для організації в цілому, адже відбувається суміщення особистих і суспільних інтересів [3, с. 16–17; 27, с. 19–20].

За часом здійснення кар’єру можна поділити на нормальну, повільну, швидкісну і десантну. Нормальна кар’єра – це поступове просування людини по мірі поступово накопичуваного професійного досвіду. Час перебування на кожній посадовій позиції – 3-5 років. Повільна кар’єра характеризується тривалим перебуванням на одній позиції: приблизно в 1,5-2 рази довше, ніж при нормальній кар’єрі. Швидкісна кар’єра характеризується стрімким, але все ж послідовним переміщенням, перебування на одній позиції в 2-3 рази менше, ніж при нормальній кар’єрі. Десантна кар’єра являє собою переважно спонтанне заміщення, як правило, це стосується керівних посад.

Також у науковій літературі зустрічається класифікація кар’єри, виходячи з активності та професіоналізму самого медичного працівника [6, с. 314– 320; 27, с. 20–21]:

1. Ситуаційна кар’єра – в її основі лежить випадок, якщо щасливий, то кар’єра може стрімко розвиватись, але якщо нещасливий, то відбувається кар’єрний крах. Підвидами цієї кар’єри є:

– кар’єра “від начальника”. Цей вид кар’єри багато в чому не залежить від волі медичного працівника, просування та розвиток кар’єри визначається рішеннями керівництва. Ті, хто зацікавлений у такій кар’єрі, формують свою систему роботи так, щоб задовольнити прагнення керівництва, можуть проявляти підлабузництво;

– кар’єра “від об’єкта”. Соціальний статус медичного працівника підвищується в міру розвитку і укрупнення підрозділів в організації. Також цей вид кар’єри актуальний для тих медичних працівників, що займаються

розробкою та реалізацією важливих проектів, та можуть бути винагороджені в результаті високих показників діяльності;

- власноручна кар’єра. Це кар’єра завдяки власним зусиллям і високому рівню професіоналізму медичного працівника;

- кар’єра “по трупах”. Цей вид кар’єри характерний для медичних працівників, що проявляють кар’єризм, мають яскраво виражений інтерес до посадового просування по службі. На практиці такі особи можуть виявляти неконструктивні поведінкові характеристики роботи в колективі, а тому отримують негативну соціальну оцінку і небажання співпраці і взаємодопомоги з боку колег.

2. Системна кар’єра – цілеспрямована, усвідомлена побудова кар’єри медичного працівника. Медичний працівник прагне зв’язати всі складові кар’єри, максимально знизити можливість впливу випадкових факторів, протиставивши їм системний підхід і системні засоби. Даний вид кар’єри має позитивні наслідки як для самого медичного працівника, так і для закладу охорони здоров’я, адже забезпечує внутрішньоорганізаційний добір та ефективну розстановку кадрів, розвиток компетентностей персоналу. Основними підвидами цієї кар’єри є:

- “трамплін” – плавна вертикальна кар’єра до досягнення високих щаблів, а потім стрибок з “трампліну” – вихід на пенсію;

- “сходи” – поступова вертикальна кар’єра з чітко визначеним періодом перебування на кожній посаді;

- “змія” – горизонтальне переміщення медичного працівника з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній;

- “роздоріжжя” – вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками атестації, оцінювання медичних працівників.

Існують і інші підходи до класифікації видів кар’єри. Так, за успішністю кар’єру поділяють на успішну або нескладену, за ступенем реалізованості – на реальну та потенційну. Кожен з розглянутих видів кар’єри має переваги та обмеження, свої ризики та можливості. Вид кар’єри

медичний працівник обирає сам, він повинен відповідати його кар'єрним цілям, інтересам, мотивам, а також урахувати можливості реалізації в конкретних умовах.

Таким чином, ділова кар'єра, на нашу думку, являє собою цілеспрямоване просування обраним трудовим шляхом і передбачає підвищення статусу медичного працівника, зростання поваги до нього, збільшення матеріальної винагороди за його професійну діяльність. Ділова кар'єра, її інтерпретація у майбутньому мають індивідуальний характер. Одні працівники є пасивним і незацікавленим у власному розвитку, а інші мають прагнення досягти максимальних висот. Основним завданням кадрової служби є виокремлення медичних працівників, які мають бажання, потенціал, схильність до саморозвитку та управлінської діяльності. Саме з цією категорією працівників варто проводити заходи з цілеспрямованого планування та розвитку кар'єри.

1.2. Зміст процесу планування ділової кар'єри персоналу

Планування ділової кар'єри полягає у тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців. З іншого боку, планування кар'єри – це процес порівняння потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними, зокрема:

- вища точка кар'єри – вища посада в конкретній організації;
- довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом в організації, до вищої точки;
- показник рівня позиції – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум в даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності – відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені нижче (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1. Основні заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи з планування
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації та посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив та проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Визначення на робочому місці Оцінка праці та потенціалу співробітників Відбір в резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом, просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції по зростанню

Примітка. Систематизовано автором.

У співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їх подальшої діяльності.

Під процесом планування кар'єри будемо розуміти сукупність заходів по кар'єрному просуванню, які протікають в певній послідовності і взаємозв'язку. Розглянемо кілька підходів різних авторів до інтерпретацій «процесу планування ділової кар'єри».

Відповідно до моделі процесу планування ділової кар'єри, який пропонується С. Шекшньою (рис. 1.1), діяльність з планування ділової кар'єри повинна починатися з надходження співробітників в організацію.

Потім слідує етап орієнтації в організації, після успішного проходження якого співробітники проходять навчання плануванню кар'єри: освоєння певних технологій, необхідних для розвитку кар'єри. Наступний етап – безпосередньо робота на посаді, коли співробітник може проявити свої ділові якості, тобто показати те, на що він здатний в організації, а також він може уточнити свої кар'єрні цілі виходячи з можливостей, що надаються організацією: які є відкриті вакансії зараз і в перспективі, чи займається організація навчанням і т.д. Тут важливо надати працівникові повну інформацію про роботу в організації за допомогою його консультування. Після того, як співробітник повною мірою проявить себе в роботі, складається офіційний індивідуальний план розвитку кар'єри як документ, що відображає взаємні зобов'язання співробітника і організації.

Індивідуальний план розвитку (ІПР) кар'єри може включати проходження стажувань, тренінгів, різних видів навчання та інших заходів з планування ділової кар'єри, необхідних для подальшого розвитку працівника в професійній сфері. Оцінити ефективність кар'єрного розвитку можливо за допомогою проходження співробітником процедури ділової оцінки. Якщо є

відкрита вакансія, яка відповідає інтересам і компетентності працівника, то організація приймає адміністративне рішення у вигляді кар'єрного просування працівника.

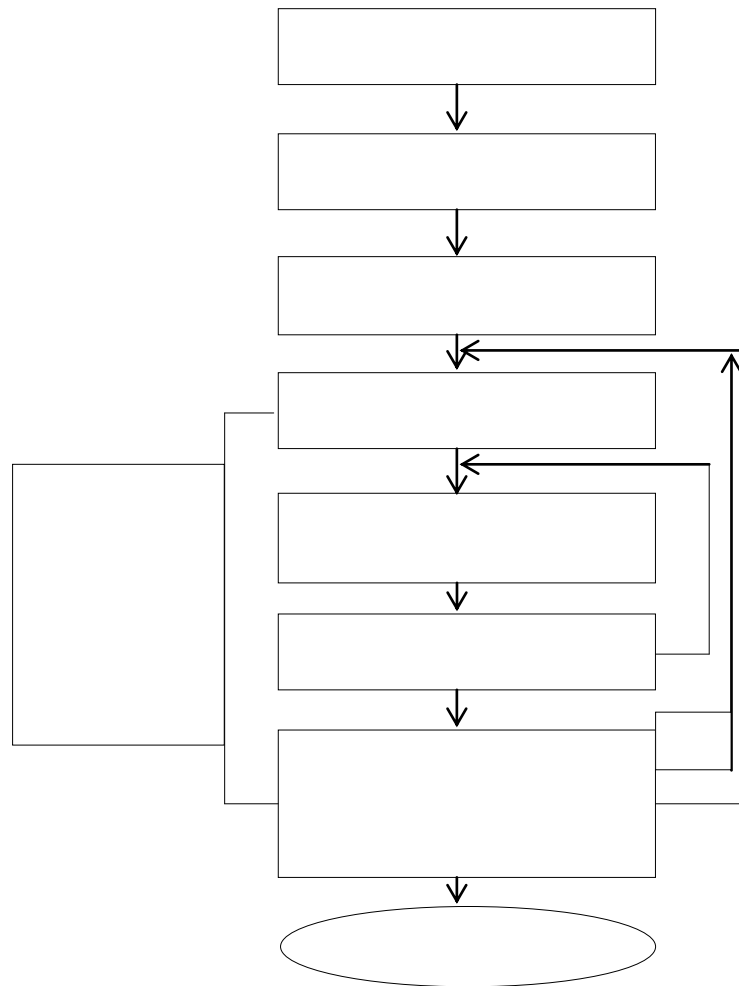


Рисунок 1.1 – Модель процесу планування ділової кар'єри запропонована С.В. Шекшньою

Джерело: [66]

З одного боку, модель процесу планування ділової кар'єри С. Шекшні досить структурована і наочна для працівника, з іншого боку, у неї є істотний недолік: планування кар'єри обмежується новою посадою, хоча насправді кар'єрне планування може цілеспрямовано відбуватися в рамках посади: наприклад, зростання професійного майстерності.

М. Армстронг пропонує багато в чому схожу модель процесу планування ділової кар'єри в організації (рис. 1.2), але він акцентує більшу

увагу на виробленні політики планування ділової кар'єри і на важливості прогнозування трудових ресурсів для здійснення управління кар'єрою персоналу. Також можна відзначити, що в першій моделі представлені, скоріше, етапи просування працівника по етапах розвитку кар'єри та управління цим процесом, а друга модель більше пов'язана з формуванням елементів системи.

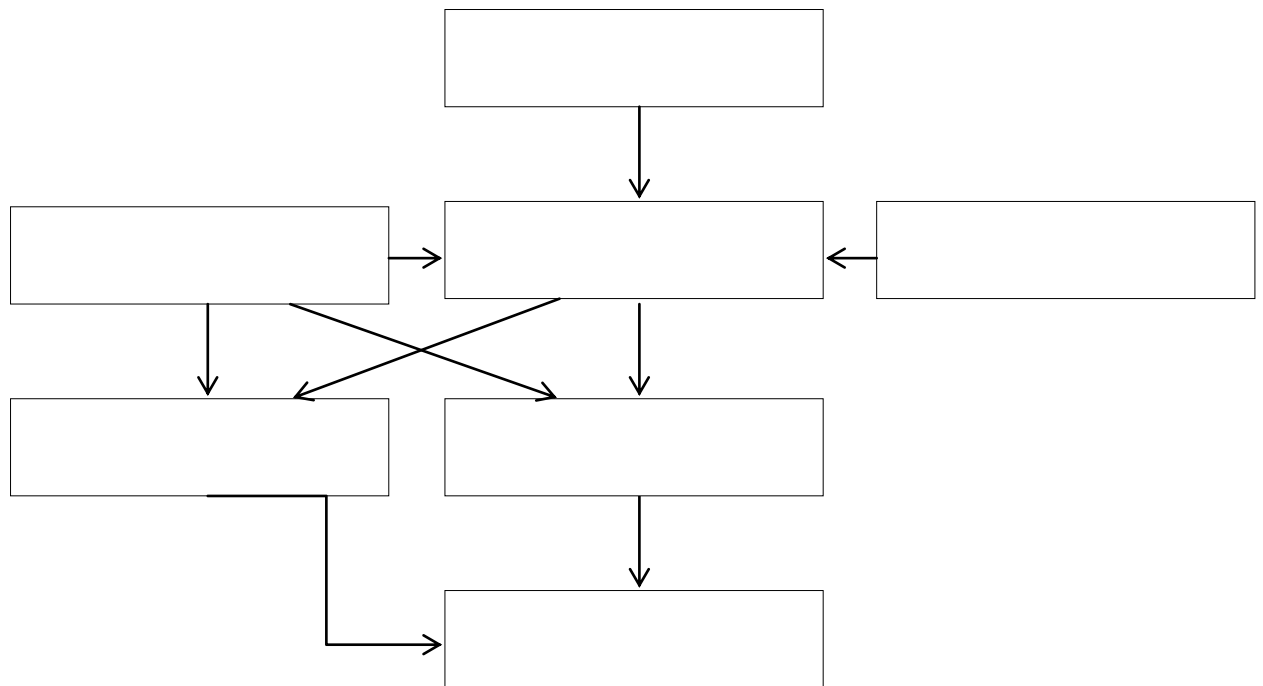


Рисунок 1.2 – Модель процесу планування ділової кар'єри за М. Армстронгом

Джерело:[2]

Політика планування ділової кар'єри, відповідно до моделі М. Армстронга, передбачає відповіді на ряд питань. Перш за все, організація повинна вирішити, чи буде вона «створювати або купувати» талановитих людей: чи повинна вона вирощувати свої власні таланти (політика просування всередині організації) або спиратися на набір співробітників ззовні (щоб «долити свіжу кров» в організацію). Наступне питання полягає в тому, на які вимоги до фахівців слід орієнтуватися: чи пов'язані вони з сьогодишньою ситуацією або майбутніми потребами. М. Армстронг говорить про те, що в даний час практично немає роботодавців, які будуть

займатися довгостроковим плануванням кар'єри своїх співробітників, тому що зовнішнє середовище нестійке і змінюється з плином часу. Однак при виробленні політики планування ділової кар'єри важливо також визначитися, яким категоріям працівників слід приділяти увагу.

Аудит талантів – це дослідження талантів співробітників відповідно до прогнозів попиту і пропозиції і оцінками показників праці і потенціалу. Під талантами розуміються потенційні можливості співробітників. Як зазначає М. Армстронг, аудит талантів – основа для подальшого планування ділової кар'єри співробітників і їх наступності.

Мета оцінки показників праці і потенціалу полягає в тому, щоб потреби в навчанні і розвитку були виявлені, керівництво було поінформоване про напрямки розвитку кар'єри окремого співробітника, а також виявлені ті працівники, які мають потенціал для кар'єрного просування. Прогнозування попиту і пропозиції розробляють, спираючись на методи планування людських ресурсів і техніки моделювання.

Планування падковості дозволяє відповісти на ряд фундаментальних питань:

1. Чи є достатня кількість потенційних наступників - співробітників, які здатні відігравати ключові ролі в довгостроковій перспективі?
2. Чи достатньо вони гарні для цього?
3. Чи мають вони навички і властивості, які будуть необхідні в майбутньому?

Для здійснення планування кар'єри використовує всю інформацію, отриману на етапі аудиту талантів шляхом оцінки показників праці і потенціалу і прогнозування попиту / пропозиції. Як зазначає М. Армстронг, процеси планування наступності та планування кар'єри реалізуються за допомогою відповідних програм розвитку: консультування з питань розвитку кар'єри, програми підвищення кваліфікації і т.д.

Отже, бачення процесу планування ділової кар'єри за М. Армстронгом носить більш системний характер у порівнянні з попередньою моделлю:

виділяються ключові елементи системи планування ділової кар'єри, показані причинно-наслідкові зв'язки процесу планування ділової кар'єри, тобто даний підхід орієнтований більшою мірою на організацію.

Ю. Г. Одегов пропонує наступну модель процесу планування ділової кар'єри персоналу (рис. 1.3).

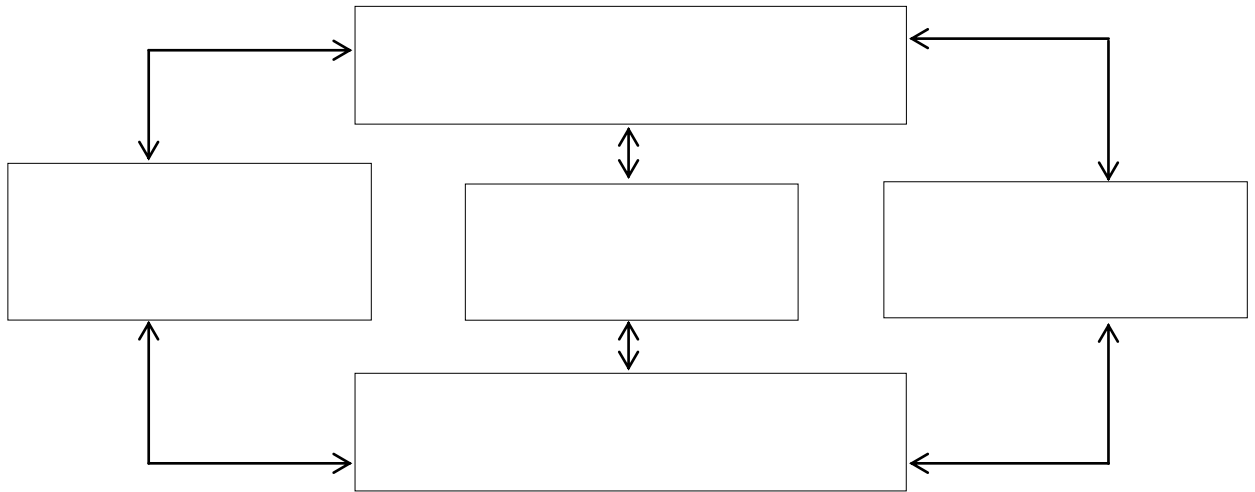


Рисунок 1.3 – Модель процесу планування ділової кар'єри за Ю.Г. Одеговим
Джерело:[44]

Згідно з підходом Ю.Г.Одегова, процес планування ділової кар'єри повинен починатися з розробки організацією кар'єрної стратегії відносно працівника на основі виявлених потреб у професійному досвіді організації (наприклад, потреб в певних фахівцях, посадах) і можливостей реалізації стратегії, а також врахування інтересів і професійних прагнень працівника. Якщо співробітник успішно пройшов процедуру ділової оцінки і організація зацікавлена в його професійному просуванні, що показав аналіз потреб організаційної структури в професійному досвіді персоналу, а також може надати йому можливості для професійного розвитку, то складається індивідуальний план розвитку працівника і приймаються подальші заходи по його реалізації.

Як бачимо, модель планування ділової кар'єри Ю.Г. Одегова розглядалася з позиції організації: акцент на розробці кар'єрної стратегії і зв'язком з іншими процесами.

Таким чином, розглянувши різні підходи до процесу управління діловою кар'єрою в організації, можна виявити їх відмінні риси. Модель процесу управління діловою кар'єрою С. Шекшні, на нашу думку, більш зрозуміла для працівника: показані всі етапи планування та розвитку кар'єри з моменту приходу на роботу до появи вакансії, а також демонструються різні наслідки тієї чи іншої події (наприклад, в разі появи вакансії, що відповідає інтересам і рівню професійної підготовки працівника, він отримує нову посаду; в разі відсутності вакантної позиції співробітник повертається на етап роботи на посаді і знову буде проходити через всі кар'єрні етапи до появи вакансії, яка відповідає його прагненням). Якщо звернутися до розгляду моделі процесу управління кар'єрою М. Армстронга, то можна помітити, що його бачення процесу планування ділової кар'єри носить більш системний характер: виділяються ключові елементи системи планування кар'єри, показані причинно-наслідкові зв'язки процесу управління діловою кар'єрою. Варто зазначити, що підхід М. Армстронга до управління кар'єрою орієнтований на організацію, тому що він враховує в більшій мірі організаційні потреби і інтереси, зробивши основний акцент на виробленні політики планування ділової кар'єри і прогнозуванні попиту / пропозиції. Що ж стосується моделі процесу планування ділової кар'єри Ю. Одегова, то вона теж розроблялася для організації, а не для працівника. Відповідно до його бачення, на перший план повинна виводитися кар'єрна стратегія, для ефективної розробки якої варто враховувати потреби організаційної структури в кадрах і соціально-економічні можливості організації, а також інтереси і потреби працівників, які пройшли процедуру ділової оцінки.

Таким чином, варто відзначити, що планування ділової кар'єри має певні цілі, завдання, результати як для організації, так і для працівника. Для ефективного планування кар'єри персоналу організація повинна подбати про

створення такої системи планування ділової кар'єри та її складових елементів, які б дозволяли працівникам досягати кар'єрних успіхів і бути задоволеними своїм професійним розвитком. Було виявлено, що при ухваленні рішення про формування системи планування ділової кар'єри слід обґрунтовано підходити до вибору стратегії і політики планування ділової кар'єри, а також технологій планування ділової кар'єри: недостатнє розуміння особливостей технологій планування ділової кар'єри може привести до вибору технології, що не відповідає кар'єрному простору організації, або можуть бути різні очікування від програм у HR-фахівців і керівників організації. Для оптимального функціонування системи планування ділової кар'єри доцільно представляти також сам процес управління кар'єрою в організації через послідовність його основних етапів.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Моніторинг ділової кар'єри медичних працівників у закладі охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради (далі – КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр») є багатопрофільним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає високоспеціалізовану онкологічну медичну допомогу та послуги, будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та цим Статутом.

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» – єдиний в області спеціалізований онкологічний заклад третинного рівня надання медичної допомоги. Протипухлинний центр є головним консультативним, лікувальним та організаційно-методичним центром області з надання допомоги пацієнтам на пухлинну та передпухлинну патологію.

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» створене відповідно до рішення Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року № 37-26/2019 шляхом перетворення Хмельницького обласного онкологічного диспансеру у комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» підпорядковане, підзвітне та підконтрольне Хмельницькій обласній раді, а в межах галузевих повноважень – Департаменту охорони здоров'я

Хмельницької обласної державної адміністрації (далі - Департамент).

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний протипухлинний центр» здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку, забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) підприємства або їх частин серед засновників (учасників), працівників комунального некомерційного підприємства (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціально внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб.

Основною метою діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є забезпечення високоспеціалізованої онкологічної (стаціонарної та амбулаторної) лікувально-діагностичної допомоги населенню, що постійно проживає на території Хмельницької області та жителям інших областей, іноземним громадянам за їх бажанням, в порядку та обов'язі, встановлених законодавством.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є:

- створення умов, необхідних для забезпечення доступної і якісної високоспеціалізованої онкологічної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів Підприємства;

- надання пацієнтам, відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі, третинної високоспеціалізованої стаціонарної та амбулаторної медичної допомоги, необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування злоякісних, доброякісних новоутворень, передпухлинних та інших хвороб;

- організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи

медичного обслуговування;

– організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної онкологічної допомоги більш високого рівня на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством;

– визначення потреби структурних підрозділів Підприємства у лікарських засобах, виробих медичного призначення, медичному обладнанні та транспортних засобах для забезпечення населення доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою;

– закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів, обладнання та інвентарю;

– роздрібна торгівля лікарськими засобами та виробами медичного призначення;

– придбання, зберігання, перевезення, використання наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, замісників їх аналогів, отруйних та сильнодіючих речовин (засобів) згідно з вимогами чинного законодавства України;

– моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання та транспортних засобів;

В поліклінічному відділенні обласного протипухлинного центру щороку обстежують та надають консультативну допомогу більш ніж 60 тисячам пацієнтам, виконують до 3 тисяч амбулаторних операцій. Ліжковий фонд КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» складає 325 ліжок.

В центрі функціонує 6 клінічних спеціалізованих відділень, що надають стаціонарну допомогу. Крім того, розгорнуто відділення реанімації та інтенсивної терапії на 9 ліжок.

До складу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» входять такі клінічні відділення:

– Відділення новоутворень грудної залози, шкіри, м'яких тканин і кісток (60 ліжок). Лікування пацієнтів за профілем: мамологія (обласний мамологічний центр), лікування пухлин кісток, шкіри, меланоми, сполучних та м'яких тканин;

– Відділення новоутворень органів травлення і заочеревинного простору (60 ліжок). Абдомінальна онкохірургія, лікування пухлин шлунково-кишкового тракту, заочеревинних пухлин, стравоходу, нирок;

– Відділення новоутворень голови та шиї (40 ліжок). Проводиться лікування пухлин в ділянках голови – шиї;

– Відділення онкогінекології (50 ліжок). Лікування пухлин жіночої статевої сфери.

– Відділення хіміотерапії (55 ліжок). Забезпечує планування і проведення курсів хіміотерапевтичного, реабілітаційного лікування онкологічним пацієнтам.

– Відділення променевої терапії (60 ліжок). У відділенні проводяться курси променевої терапії при різноманітних локалізаціях злоякісних новоутворень.

До складу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» також входять інші структурні підрозділи:

– консультативно-діагностична поліклініка з діагностичними підрозділами (УЗД кабінет, ендоскопічний кабінет);

– лабораторії (клініко-діагностична, цитологічна);

– відділення радіонуклідної діагностики діагностики;

– рентгенологічне відділення з кабінетом комп'ютерної томографії;

– кабінет функціональної діагностики;

– приймальне відділення;

– інформаційно – аналітичний відділ.

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» забезпечене сучасною лікувально-діагностичною апаратурою, що дозволяє ефективно впроваджувати нові методики в діагностиці та лікуванні хворих. За останні роки придбано мамограф, ендоскопічну стійку з гастроскопом та колоноскопом, лабораторне обладнання, поновлено обладнання операційного блоку та хірургічний інструментарій.

Медичну допомогу надають 118 лікарів, 130 середніх та 56 молодших медичних працівників. Серед лікарів – чотирьом присвоєно почесне звання «Заслужений лікар України», три лікарів – кандидати медичних наук, у 38 лікарів – вища кваліфікаційна категорія.

Аналіз ділової кар'єри медичних працівників у досліджуваному закладі неможливо здійснити без попереднього аналізу професійно-кваліфікаційної структури персоналу закладу. Періодичний аналіз професійного складу працівників має важливе значення для поліпшення процесу надання медичної допомоги, дозволяє проводити оперативні заходи, спрямовані на покращення професійного складу закладу. Аналіз забезпеченості персоналом розглянемо на основі даних таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Аналіз і оцінка забезпеченості КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за період 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		укомплектованість, у %		
	потреба	факт	потреба	факт	потреба	факт	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Лікарський персонал	105	95	110	98	118	110	0,90	0,89	0,93
Середній медперсонал	125	108	120	98	130	110	0,86	0,82	0,85
Молодший медперсонал	65	58	65	59	56	45	0,89	0,91	0,80
Інший персонал	15	15	14	13	17	14	1,00	0,93	0,82
Всього	310	276	309	268	321	279	0,89	0,87	0,87

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

З наведених даних видно, що фактична чисельність працівників поступово збільшується з 310 осіб в 2017 році до 321 особи в 2019 році, однак спостерігається зменшення показників забезпеченості потреби. Так, в 2017 році фактична чисельність працівників складала 89% від потреби, в 2019 році – 88% від загальної потреби, в тому числі:

- по лікарському персоналу відбувається збільшення з 90% до 93% відповідно;
- по середньому медичному персоналу зменшення з 86% до 85% відповідно;
- по молодшому медперсоналу найбільше зменшення з 89% до 80% відповідно;
- по іншому персоналу зі 100% до 93% відповідно.

Кількість фактично зайнятих посад не відповідає тому обсягу медичних послуг, який необхідний для задоволення потреб населення. Особливо це стосується молодшого та середнього персоналу, що пов'язано із низьким рівнем оплати цієї категорії медичних працівників. Багато медичних працівників залишають заклад, переходячи в приватні медичні заклади, де більш висока заробітна плата, або взагалі йдуть у інші комерційні структури і працюють не за фахом, втрачаючи при цьому свою кваліфікацію. Укомплектованість закладів штатними одиницями при граничній кількості спеціалістів забезпечується за рахунок сумісництва за посадами. Однак, це також не є зовсім позитивним. Це може призвести до перевантаження працюючого персоналу, зниженню рівня і якості медичного обслуговування населення.

Однією з необхідних умов ефективної роботи персоналу є стабільність складу працівників, що пов'язано із персоніфікованим характером праці спеціалістів. Для аналізу руху трудових ресурсів закладу використаємо дані таблиці 2.2.

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що в 2019 році у порівнянні з 2017 роком спостерігається зростання коефіцієнтів обороту

прийому і зменшення звільнення на 3% і 2% відповідно. Слід відмітити у 2019 році перевищення чисельності прийнятих до звільнених, що забезпечує позитивний приріст персоналу. Оборот робочої сили, що виник внаслідок суб'єктивних причин, знижує ефективність використання трудових ресурсів, адже нових працівників необхідно адаптувати до конкретних умов праці, відповідно виникає потреба в навчанні працівників, що призводить до додаткових витрат.

Таблиця 2.2. Рух трудових ресурсів у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за період з 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	укомплек- тованість, у %
Середньооблікова чисельність	276	268	279	3
Прийнято працівників	23	25	31	8
Звільнені, у т.ч.	25	33	20	-5
- за власним бажанням	16	23	10	-6
- порушення трудової дисципліни	1	0	2	1
- за угодою сторін	2	1	0	-2
- за станом здоров'я	0	1	1	1
- у зв'язку зі зміною місця проживання	0	1	0	0
- по догляду за дитиною	2	1	3	1
- закінчення строкового договору	3	5	4	1
- у зв'язку з переведення	1	0	0	-1
- у зв'язку зі смертю	0	1	0	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,09	0,11	0,03
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,09	0,12	0,07	-0,02

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Причини звільнення працівників є типовими для усіх медичних закладів комунальної та державної форми власності: низький рівень заробітної плати, інтенсивним графіком роботи, морально тяжка робота, яка потребує емоціональної стійкості та навиків спілкування з людьми.

Важливим показником забезпеченості трудовими ресурсами є рівень кваліфікації окремих категорій працівників, який можна проаналізувати за наявною в них кваліфікаційною категорією і проходження атестації. Рівень кваліфікації працівників пов'язаний з якістю підготовки і перепідготовки працівників, характер і напрямок політики розвитку професійної кар'єри медичних працівників у досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Розглянемо розподіл лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за атестаційними категоріями (табл.2.3).

Таблиця 2.3. Розподіл лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за атестаційними категоріями (у %)

Види Категорія	Лікар-онколог (за різними спеціалізаціями)	Променевий терапевт	Хіміотерапевт	Лікарі- онкохірурги	Інші категорії лікарів
Відсутня	15,79	5,26	52,63	5,26	21,06
Друга	16,67	0,00	50,00	8,33	25,00
Перша	10,11	9,09	63,64	0,00	17,16
Вища	22,00	4,00	32,00	16,00	26,00

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

За даними табл.2.3 лікарі КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за атестаційними категоріями розподілилися таким чином:

- без атестаційної категорії: лікарів-онкологів – 15,79%, променевих терапевтів – 5,26%, хіміотерапевтів – 52,63%, лікарів-онкохірургів – 5,26%, інших категорій лікарів – 2,27%;

- лікарі, що мають другу атестаційну категорію: лікарів-онкологів – 16,67%, хіміотерапевтів – 50,00%, лікарів-онкохірургів – 8,33%, інших категорій лікарів – 25,00%;

- лікарі, що мають першу категорію: лікарів-онкологів – 10,11%, променевих терапевтів – 9,09%, хіміотерапевтів – 63,64%, інших категорій лікарів – 17,16%;

- лікарі, які мають вищу категорію: лікарів-онкологів – 22,00 %, променевих терапевтів – 4,00%, хіміотерапевтів – 32,00%, лікарів-онкохірургів – 16,00%, інших категорій лікарів – 26,00%.

Серед усіх опитаних лікарів 64,07% працюють на одну ставку, 38 20,96% – на більше, ніж одна ставка, 14,97% лікарів працюють менше, ніж на одну ставку. Результати опитування свідчать, що лікарі першої категорії частіше працюють більше ніж на 1 ставку (53 особи або 31,73%), на одну ставку частіше працюють лікарі, які мають «вищу» категорію. Проте це дуже високий показник, який свідчить про те, що укомплектованість персоналом досягається за рахунок сумісництва, а це небажане явище, оскільки може призвести до зниження якості обслуговування населення

Для оцінювання процесу розвитку професійної кар'єри у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» розглянемо показники навчання (табл.2.4).

Таблиця 2.4. Показники навчання персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених співробітників, осіб		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Навчання на семінарах в Україні	9	9	10	47	60	75
Зарубіжне навчання	-	-	-	-	-	-
Стажування	-	2	3	-	10	14
зарубіжне стажування	-	1	-	-	1	-
Разом	9	12	13	47	71	89

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Як бачимо, динаміка показників навчання позитивна, однак тенденції до збільшення є повільними. Очікуємо, що у зв'язку із зміною порядку атестації, починаючи із 2020 року показники будуть стрімко зростати, що пов'язано із безпосередньою зацікавленістю кожного працівника у накопиченні необхідної кількості балів. Слід відмітити, що через високу вартість зарубіжного навчання та стажування цей вид професійного розвитку не отримав значного поширення у досліджуваному закладі.

Серед багатьох позитивних сторін існуючих новацій процесу навчання слід відзначити факт підвищення зацікавленості медичного персоналу в отриманні нових професійних знань, в підвищенні кваліфікації, проходження атестації. У зв'язку з цим представляють інтерес відповіді медичних працівників на питання, пов'язані з отриманням ними нової медичної інформації.

У таблиці 2.5 представлені дані про розподіл опитаних медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за способами навчання та підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.5. Розподіл опитаних медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за способами навчання та підвищення кваліфікації

Способи навчання та підвищення кваліфікації	Варіанти відповідей	Число опитаних (%)
Відвідування науково-практичних конференцій	Не відвідую	16,7
	Іноді відвідую	56,7
	Регулярно відвідую	26,7
Вивчення нової медичної літератури	Не вивчаю	10,0
	Іноді вивчаю	33,3
	Регулярно вивчаю	56,7
Джерело нової медичної інформації	Журнали	36,7
	Спеціалізована література	40,0
	Інші джерела	23,3
Здатність адаптуватись до нововведень	Нездатний	10,0
	Здатний	90,0
Впевненість в собі	Не впевнений	13,3
	Впевнений	86,7
Раціоналізаторські пропозиції	Не було	20,0
	Було одне	46,7
	Є 2 і більше	33,3

Примітка. Складено за результатами опитування медичного персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Опитування показало, що з новинками медичної літератури регулярно знайомляться 56,7% медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Найбільший інтерес до новинок медичної літератури проявляють вікові групи 30-39 років і 40-49 років, що, очевидно, визначається в першому випадку - високою інноваційної готовністю і інтересом до нового, а в другому випадку - службовою необхідністю. Разом з тим 33,3% опитаних відзначили, що не мають можливості регулярно знайомитися з сучасними медичними виданнями, а частина (10,0%) не бачить в цьому необхідності. Зауважимо, що 36,7% фахівців, які проходили підвищення кваліфікації чотири і більше років тому, вказали на відсутність нової літератури.

Встановлено також, що тільки 36,7% медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» регулярно переглядають періодичні медичні видання. Найбільшу частку за джерелами нової інформації склали опитані, які читають спеціалізовану літературу, - 40,0% проти тих, які вважають за краще інші джерела, причому більша частина цієї групи орієнтується на телебачення, радіо та популярні видання, а також вважають за краще отримувати інформацію з бесід з колегами - 23,3%.

Результати дослідження показали, що 56,7% опитаних лише іноді відвідують науково-практичні конференції з актуальних проблем медицини, а частина респондентів (16,7%) не вважають це за необхідне. За здатністю адаптуватися до нововведень найбільшу частку склали опитані у віці 40-49 років - 91%. Згідно з даними опитування, впевнені в собі 86,7% опитаних. Тим часом лише у незначної частини медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» (33,3%) є два і більше пропозиції щодо поліпшення процесу надання медичних послуг. Виявлено, що найбільший інтерес до цих пропозицій проявляють медичні працівники у віці 30-39 років (24,5%), тоді як серед фахівців у віці 50 років і старше бажаючих щось запропонувати вкрай мало (12,7%).

Вітчизняні лікарі (лікарі досліджуваного закладу не є виключенням) обмежені в користуванні науковими медичними знаннями провідних світових шкіл внаслідок незначної частки фахівців, які вільно володіють іноземними мовами. Згідно з результатами попередніх досліджень, за оцінками лікарів, значення впливу мовного бар'єра як чинника їх постійного професійного розвитку зменшується зі збільшенням віку і трудового стажу лікаря. Ступінь володіння респондентів англійською мовою оцінювався у нашому дослідженні за 4 рівнями. Майже чверть (25%) респондентів вільно володіли англійською мовою чи могли нею користуватися без словника, а 27% опитуваних взагалі не володіли англійською мовою. Графічне відображення рівня володіння англійською мовою опитуваних наведено на рис.2.1. Майже всі (91,43%) опитувані учасники фінансували навчання за рахунок власних заощаджень. Лише 1 респондент використав для цього кошти благодійника (для зарубіжного стажування), а для 2 респондентів курс навчання повністю або частково сплатив роботодавець.

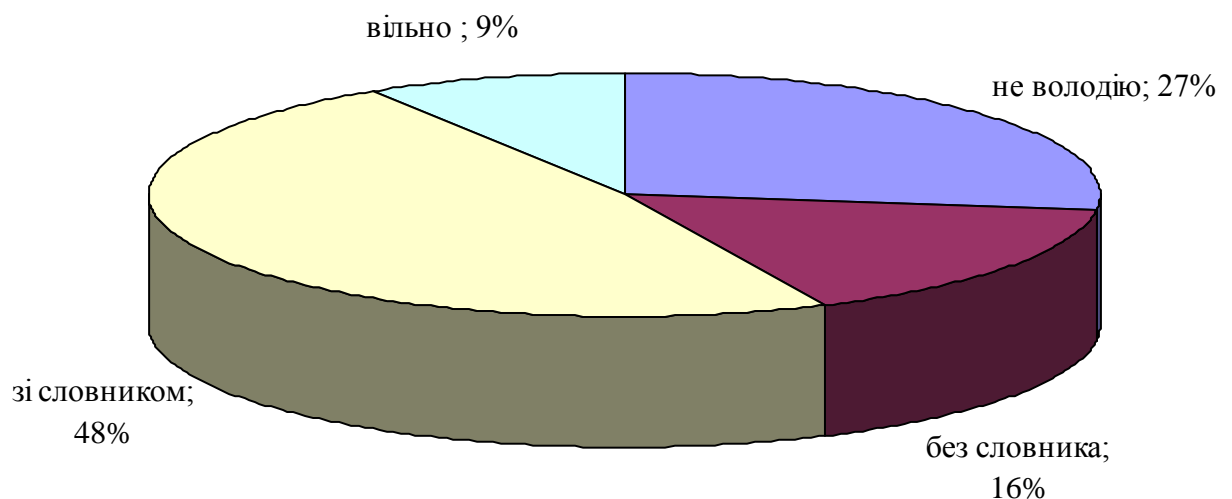


Рисунок 2.1 – Рівень володіння англійською мовою серед лікарів
КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено за результатами опитування медичного персоналу
КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Зазначені тенденції свідчать про те, що у комунальних закладах охорони здоров'я України існує проблема фінансування додаткового професійного навчання медичних кадрів. Оскільки основний тягар витрат, пов'язаних із професійним удосконаленням, вітчизняні лікарі переважно несуть самі, на нашу думку, це може негативно впливати на рівень їх професіоналізму та якість надання медичної допомоги. Значення навчання персоналу як засобу досягнення стратегічних завдань медичного закладу та запровадження необхідних системних організаційних змін наразі недооцінюється у системі охорони здоров'я.

2.2. Аналіз практики планування ділової кар'єри в закладі охорони здоров'я

Найважливішим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації. Професійне навчання це комплексний безперервний процес, що включає в себе кілька етапів. Управління цим процесом починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу організації, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних виробничих завдань.

Принцип безперервного навчання фахівців галузі охорони здоров'я — поширена практика у розвинених країнах Європи, Америки та Азії. Із 2019 року система БПР почала діяти і для українських лікарів, зокрема у КП «Первинно-медико санітарний заклад Волочиської міської ради».

Розвиток ділової кар'єри регламентується Наказом МОЗ «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22.02.2019 № 446 [16], яким змінив порядок атестації лікарів. За навчання лікарі отримують бали згідно з Критеріями нарахування балів безперервного професійного розвитку з додатку 5 до Порядку № 446. Наказ максимально дає можливість задовольнити потреби індивідуальної лікарської практики – так, тематика

навчальних заходів може фактично не відповідати спеціальності, за якою лікар атестується. Підвищення кваліфікації або професійний розвиток лікарів нині мають бути безперервними у часі. Способи навчання є різноманітними: медичний працівник має право отримувати формальну, неформальну та інформальну освіту.

Принципова відмінність БПР від попередньої системи навчання в тому, що лікарі мають постійно розвиватися, удосконалювати професійні вміння впродовж усього періоду лікарської практики. Це дає змогу отримувати навички одразу після появи нових технологій та практик. Нині лікарі КП «Первинно-медико санітарний заклад Волочиської міської ради» мають щорічно проходити навчання. До 2019 року за рік до атестації лікар мав пройти обов'язкові чотиритижневі курси, так званий передатестаційний цикл (ПАЦ). У період між ПАЦ він міг практично не брати участі в освітніх заходах. Оскільки чітких вимог до збалансованості освітніх навантажень не було, три роки після атестації були часом «відпочинку» від професійного вдосконалення. БПР у 2019 році мав рекомендаційний характер. 50 балів обов'язково мали набрати лише ті лікарі, які атестувалися в 2019 році. Звітувати про облік балів не потрібно було. З 1 січня 2020 року БПР обов'язковий для 100. Щорічна перевірка особистих освітніх портфоліо почнеться з 2021 року. Лікарі подаватимуть портфоліо за попередній рік у поточному календарному році до 1 березня, тобто в 2021 році — за 2020 рік.

У КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» професійний розвиток медичного персоналу здійснюється за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчальний процес спрямований на підвищення рівня теоретичних знань і вдосконалення практичних умінь персоналу, впровадження нових форм управління його діяльністю. В цілі процесу входять також допомога фахівцям в адаптації на робочих місцях, формування середовища, готового до сприйняття інновацій та сучасних принципів лікувальної справи. Особливе значення надається підвищенню рівня професіоналізму медичного персоналу.

Керує навчально-методичним процесом заступник директора з організаційно-методичної роботи. Основна функція навчально-методичного процесу – організаційна: організація системи безперервного навчання медичного персоналу на базі лікарні з урахуванням існуючих потреб; виявлення потреби медичного персоналу в підвищенні кваліфікації та сертифікації; участь в організації та проведенні на базі лікарні наукових досліджень; організація і проведення науково-практичних конференцій, дискусій, семінарів для персоналу з актуальних проблем лікувальної справи; підтримка зовнішніх зав'язків і контактів за профілем лікувальної справи; забезпечення необхідною інформацією підрозділи лікарні.

До навчально-методичних функцій у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» відносять:

- безперервне навчання медичного персоналу на робочих місцях, затверджене директором КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»;
- підвищення кваліфікації для медичного персоналу за програмами, затвердженими Міністерством охорони здоров'я України;
- аналіз і корекція професійної підготовки молодих фахівців, їх адаптація на робочих місцях;
- підготовка медичного персоналу до атестації і сертифікації.

Контрольна функція полягає в контролі за застосуванням на практиці знань і вмінь, отриманих медичним персоналом в процесі навчання.

Навчання медичного персоналу в лікарні має кілька рівнів:

1. Заняття з підвищення кваліфікації в відділеннях лікарні. План занять на рік складається завідувачем відділення, навчання проводиться з найбільш актуальних для медичного персоналу конкретного відділення питань. Цей етап дуже важливий для адаптації молодих фахівців на робочих місцях.

Проведення занять контролює заступник головного лікаря

2. Навчання на базі центру. Проводяться заняття для підготовки медичного персоналу до проходження атестації та сертифікації, на яких

обговорюються найбільш актуальні і важливі питання, а також тематичні заняття, контроль знань і умінь з найбільш важливих аспектів лікувальної справи. Безперервне навчання будується з урахуванням його післядипломної характеру: звертають увагу на вихідний рівень знань; враховують вікові та характерологічні особливості медичного персоналу, специфіку роботи різних служб. Щоб отримати оптимальний результат післядипломної підготовки, в першу чергу визначаються цілі навчання, зміст занять з урахуванням актуальності проблем; при викладанні використовуються різні методи навчання. На базі центру регулярно проводяться конференції та семінари з питань сестринської справи.

3. Підвищення кваліфікації та сертифікація медичного персоналу на базі медичних університетів, училищ та коледжів.

Всі фахівці у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» проходять спеціальну підготовку. Для цього використовують диференційовані навчальні програми. Навчання і підготовку кожен спеціаліст повинен пройти під час оформлення на роботу і в подальшому, з певною періодичністю, продовжувати освіту. Система освіти охоплює фахівців всіх рівнів, незалежно від стажу, віку тощо. Для лікарів різних спеціальностей передбачається диференційована організація циклів, що різняться за тривалістю і відображують найбільш актуальні питання, пов'язані з наданням медичної допомоги, а також покращення якості медичної допомоги. Лікар самостійно обирає цікаві для нього теми і зручні формати навчання. Можна обирати заходи в Україні та за її межами, навчатися дистанційно і стаціонарно, у державному чи приватному закладі освіти тощо.

Починаючи з 2020 року кожен медичний працівник створює та веде особисте освітнє портфоліо, вносить туди результати безперервного професійного розвитку. Надалі атестаційна комісія за місцем роботи засвідчує особисте освітнє портфоліо за період, за який обліковують бали. Кожного року в період між атестаціями кожен лікар повинен набирати

неменше 50 балів безперервного професійного розвитку. Максимальна кількість балів необмежена. Лікар може декларувати необмежену кількість балів, але під час атестації комісія враховуватиме, чи набрав він мінімальну кількість балів.

Атестаційна комісія нараховує бали за безперервний професійний розвиток відповідно до додатку 5 до Порядку № 446 на підставі даних особистого освітнього портфоліо лікаря та оригіналів документів, що підтверджують ці дані. Атестаційна комісія вирішує присвоїти або підтвердити категорію на підставі документів, поданих згідно із затвердженим переліком. Отже, атестаційна комісія має право відмовити у присвоєнні або підтвердженні категорії, якщо лікар:

не набрав мінімальної кількості балів;

подав недостовірні дані в особистому портфоліо.

Лікарі, які протягом року після завершення п'ятирічного строку з моменту останньої атестації не виявили бажання і не подали документи на чергову атестацію, та лікарі, яким за рішенням атестаційної комісії відмовлено в атестації або присвоєнні (підтвердженні) кваліфікаційної категорії, підлягають атестації на визначення знань та практичних навичок з підтвердженням звання «лікар-спеціаліст» після проходження стажування.

Особи, які не працювали більше трьох років за конкретною лікарською спеціальністю і бажають підтвердити звання лікаря-спеціаліста, та особи, які своєчасно не пройшли атестацію на кваліфікаційну категорію або яким відмовлено в атестації чи присвоєнні (підтвердженні) кваліфікаційної категорії, не можуть займатися лікарською діяльністю за цією спеціальністю без попереднього проходження стажування. З моменту відновлення медичної практики за певною спеціальністю такі особи здійснюють безперервний професійний розвиток. У загальному вигляді процедуру атестації лікарів представлено у табл.2.6.

Керівник закладу несе відповідальність за неатестованого медпрацівника. Так, Національна агенція за базою даних програми «Кадри»

здійснює відстеження своєчасності атестації лікарів. У випадках наявності неатестованого медпрацівника відбирається ліцензію у всього закладу, припиняється фінансування (на первинному рівні) або закупівлю послуг (на вторинному та третинному рівнях). Якщо неатестований працівник обіймає посаду та займається медичною практикою, звільнення та кримінальна відповідальність загрожує не лише йому, а й керівнику закладу. Підстава — зайняття медичною практикою без належної освіти та за допуск до медичної практики особи без належної освіти. Також Міністерство охорони здоров'я має право позбавити заклад ліцензії, адже кваліфікація працівника не відповідає ліцензійним умовам провадження медичної практики.

Таблиця 2.6. Процедура атестації лікарів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Вид атестації	Перелік документів для подання	Строк подання
1	2	3
Атестація для визначення знань і практичних навичок з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст»	Письмова заява. Копії диплома про освіту та інші документи, що в установленому законодавством порядку дають право на зайняття конкретної лікарської посади. Атестаційний листок. Додатково для підтвердження звання лікар-спеціаліст подає: Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку.	Не пізніше ніж за тиждень до початку засідання комісії
Атестація для присвоєння кваліфікаційної категорії	Письмова заява. Копії диплома про освіту, трудової книжки, сертифіката лікаря-спеціаліста або посвідчення про наявність кваліфікаційної категорії. Атестаційний листок. Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку.	За два місяці до початку роботи комісії або за два місяці до закінчення терміну дії посвідчення
Атестація для підтвердження кваліфікаційної категорії	Письмова заява. Копії диплома про освіту, трудової книжки, сертифіката лікаря-спеціаліста та посвідчення про наявність кваліфікаційної категорії. Атестаційний листок. Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку	За два місяці до початку роботи комісії

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Важливим є питання про планування розвитку кар'єри. Кожній досить розвиненій, освіченій людині властиво планувати своє майбутнє. Звичайно, уявлення про це майбутнє в планах значно варіюються в залежності від багатьох об'єктивних і суб'єктивних обставин, але, як правило, найближчі два-три роки життя плануються досить докладно.

З метою налагодження ефективного процесу підвищення кваліфікації працівників (узгодження відряджень, відпусток, замін працівників) у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на початку року розробляються плани атестації та підвищення кваліфікації, зразок представлено у таблиці 2.7. За рахунок цього досягається оптимальний розподіл часу та коштів закладу, безперебійність роботи структурних підрозділів, унеможлиблюється ситуація відсутності фахівців протягом певного проміжку часу.

Таблиця 2.7. Форма плану атестації медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на 20 рік

№	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Назва структурного підрозділу	Стаж роботи за спеціальністю, за якою атестується	Строк проходження курсів	Вид атестації
січень						
.....						
грудень						

Примітка. Складено автором за даними КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Такі графіки складаються окремо по відділенням закладу та зводяться в єдиний графік. Зазначимо, що графік охоплює лише «очну» форму проведення навчання та не стосується заходів, в яких працівники можуть прийняти участь у позаробочій час, у тому числі дистанційно.

Крім планування на рівні закладу, розвиток професійної кар'єри повинен плануватись кожним працівником самостійно. Планування розвитку

кар'єри вимагає від співробітника і організації (якщо вона підтримує цей процес) певних посадових зусиль, але в той же час надає цілий ряд переваг, як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює. Для співробітника це означає:

- потенційно більш високий ступінь задоволеності від роботи в організації;
- більш чітке бачення особистих професійних перспектив, можливість планувати інші аспекти власного життя;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

Організація отримує такі переваги:

- мотивованих і лояльних співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність з даною організацією, а це підвищує продуктивність праці і знижує плинність робочої сили;
- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з урахуванням їх особистих інтересів;
- плани розвитку кар'єри окремих співробітників в якості важливого джерела визначення потреб у професійному навчанні;
- групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих працівників просування на ключові посади.

Опитування медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» про необхідність планування професійної кар'єри виявив, що 45% респондентів вважають, що планувати її можна не завжди і не для кожної посади. Велика частина опитаних (65%) висловилися за необхідність планування професійної кар'єри, але при цьому під словом «кар'єра» більше половини розуміють стандартно прийняте уявлення про кар'єру як «просування по службових сходинках, займане становище в суспільстві, гарне матеріальне забезпечення». У 100% випадків строків планування кар'єри не дотримуються. Це свідчить про формальне

відношення до процесу планування розвитку кар'єри, відсутність усвідомлення важливості цього процесу для подальшого зростання, відсутність знань про сучасні інструменти планування та розвитку професійної кар'єри медичних працівників в умовах реформування охорони здоров'я. Саме ці аспекти в подальшій роботі ми пропонуємо удосконалювати. Крім того розвиток професійної кар'єри багато в чому залежить від чинної системи мотивації, що склалася в досліджуваному закладі охорони здоров'я.

Забезпечення планування кар'єри та професійного розвитку персоналу — ключовий напрямок кадрової політики і одне із найважливіших завдань управління людськими ресурсами у медичній організації. Розробка і аналіз практичного використання нових навчальних моделей і педагогічних технологій безперервного професійного прогресування лікарів стають дедалі актуальнішими темами наукових досліджень

Створення дієвої системи планування кар'єри працівників актуалізується у зв'язку зі зростанням частки лікарів, які отримували базову і післядипломну освіту десятки років тому, та малим «життєвим циклом» спеціальних знань і навичок. Зокрема, значна кількість вітчизняних медичних працівників потребує вдосконалення знань і навичок відповідно до Настанов з реанімації Європейської ради реанімації, що востаннє переглядалися у 2010 р. (European Resuscitation Council, 2010).

Законом України «Про екстрену медичну допомогу» від 05.07.2012 р. №5081-17 передбачено, що підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації медичних працівників за державним замовленням для потреб системи екстреної медичної допомоги забезпечується відповідно до закону центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я, спільно з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері освіти й науки. Водночас Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р. № 4312-

17 визначає можливості не лише формального, а й неформального навчання медичних працівників, яке визначається як набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання.

Формування ділової кар'єри працівника закладу охорони здоров'я передбачає планування, реалізацію і контроль кар'єри з боку керівництва та полягає в тому, щоб з моменту прийняття працівника на роботу і до моменту його звільнення організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування співробітника в системі службових посад [2, с. 198].

Що стосується планування кар'єри, то це є складова організаційного управління розвитком персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», яка передбачає визначення цілей розвитку працівника та шляхів їх досягнення, наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань та якостей працівника.

Планування ділової кар'єри у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» спрямоване на забезпечення зв'язку між професійними цілями персоналу і потребами службового просування відповідно до стратегії управління закладом охорони здоров'я.

Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження медичних працівників є важливим чинником вдосконалення роботи організації. Планування ділової кар'єри забезпечує подальший розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, їх перепідготовку.

Все це потребує взаємозв'язку планування кар'єри з плануванням виробничої адаптації, атестації, професійного навчання медичних кадрів тощо.

Планування та управління розвитком кар'єри вимагає від працівників та роботодавців певних зусиль і, разом з тим, дає обом сторонам ряд переваг, що спонукає керівника закладу охорони здоров'я створювати системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників (модель партнерства з

планування і розвитку кар'єри тощо).

Так, для співробітників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» переваги здійснення планування та управління розвитком ділової кар'єри можуть бути сформульовані таким чином:

потенційно вища міра задоволення від роботи в закладі охорони здоров'я, можливість професійного зростання та підвищення рівня життя;

більш чітке бачення власних професійних перспектив та можливість планувати інші аспекти свого життя;

цілеспрямована підготовка до майбутньої професійної діяльності; підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках праці.

Особистий план розвитку кар'єри працівника КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» визначає професійні інтереси та методи їх реалізації, які погоджуються з керівником, у процесі чого перевіряється реальність планування кар'єри, відбувається залучення керівника до процесу розвитку кар'єри конкретного співробітника та заручення його підтримкою.

Однак реалізація плану розвитку кар'єри залежить головним чином від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків за нормальних умов певною мірою гарантує службове зростання [39, с. 312].

Важливою складовою процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого рівня розвитку. Вона може здійснюватися самим працівником, його керівником, старшим інспектором відділу кадрів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Оцінка здійснюється періодично з метою коригування плану, усунення перешкод для розвитку кар'єри.

Не менше значення має і особисте, самостійне планування та реалізація ділової кар'єри працівником. Це вимагає від нього постійної і серйозної роботи, що включає [55, с. 218]:

1) початкове формулювання і подальше постійне уточнення своїх професійних цілей;

- 2) визначення та оцінку своїх професійних нахилів та здібностей;
- 3) вибір професії з урахуванням, з одного боку, нахилів та здібностей, а з іншого боку – ситуації на ринку праці;
- 4) одержання гарної освіти за обраною професією;
- 5) активний пошук підходящої роботи з наданням переваги перспективності перед надійністю чи вигідними стартовими умовами;
- 6) постійне відтворення і розвиток свого людського капіталу шляхом додаткової освіти та набуття цінного досвіду роботи, підтримання гарної фізичної форми;
- 7) підготовку в усіх аспектах до переходу на наступну сходинку службової кар'єри, до отримання високооплачуваної та більш перспективної посади;
- 8) професійну мобільність, під якою слід розуміти здатність і готовність працівника за необхідності не лише змінити місце роботи, але й освоїти нову професію;
- 9) реальна оцінка своїх можливостей з часом для того, щоб залишатися корисним своїй організації і, відповідно, при бажанні мати оплачувану роботу і після досягнення пенсійного віку.

Таким чином, самостійне планування та реалізація власної кар'єри працівником має бути систематичним та безперервним процесом, ґрунтуватись на самооцінці своїх ділових якостей та спрямовуватись на досягнення сформованих цілей кар'єри. Ціль кар'єри в цьому контексті – це не просто певна посада, робота чи сфера діяльності, це, перш за все, потреба людини, задля задоволення якої вона прагне мати конкретну роботу, займати визначений щабель у ієрархічній системі посад тощо. З плином часу потреби людини змінюються, тому і цілі кар'єри постійно переглядаються під дією об'єктивних та суб'єктивних чинників.

У КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» проводиться формування кар'єри працівників з урахуванням таких основних її етапів протягом трудового життя:

1. Підготовчий етап (до 25 років). Цей етап передбачає отримання людиною середньої чи вищої освіти, професії. В цей період відбувається пошук такого виду діяльності, який би задовольняв потреби людини та відповідав її можливостям. Якщо така діяльність знайдена, то починається процес самоствердження працівника як особистості та реалізація професійних і особистих планів.

2. Етап становлення (25–30 років). На цьому етапі працівник освоює обрану професію, набуває необхідних навичок, досвіду, формується його кваліфікація, виникає потреба у незалежності, турбота про добробут. У цьому віці створюються сім'ї, тому виникає необхідність отримувати вищі доходи.

3. Етап просування (30–45 років). Цей етап характеризується процесом росту кваліфікації, просуванням по службі, зростанням потреби в самоствердженні, досягненні вищого статусу та більшої незалежності. Все більше проявляється потреба у зростанні заробітної плати та турбота про добробут.

4. Етап збереження (45–60 років). Для цього етапу характерне закріплення здобутих результатів, досягнення найвищого рівня кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності, можливість підйому на нові службові сходинки та найповнішого творчого самовираження. На цьому етапі працівник зацікавлений у задоволенні таких своїх потреб, як підвищення рівня доходів, причому з урізноманітненням джерел їх отримання (участь у прибутку, в капіталі, купівля цінних паперів тощо).

5. Завершальний етап (60–65 років). На цьому етапі відбувається пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Працівник зацікавлений у збереженні високого рівня оплати праці та прагне збільшити інші джерела доходів, які б замінили заробітну плату з виходом на пенсію.

6. Пенсійний етап (після 65 років). Кар'єра працівника в цій організації завершена, однак з'являються можливості для самореалізації в інших сферах

людського життя.

Таким чином, на кожному з зазначених вище етапів професійної кар'єри працівник задовольняє різні потреби та керується різними мотивами, врахування яких важливе для процесу управління персоналом підприємства, зокрема, кар'єрою співробітників.

Для ефективного формування кар'єри працівників необхідно використовувати програми і практику подолання ранніх проблем, пов'язаних з кар'єрою. Керівники, які бажають зберегти і розвинути молоді таланти, мають перед собою декілька альтернативних можливостей [15, с. 316]:

Для оцінювання процесу планування кар'єри у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» ми запропонували 20 лікарям та 15 медсестрам, взяти участь у опитуванні щодо ефективності та особливостей планування кар'єри та забезпечення професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я. Запитання анкети і критерії оцінки відповідей наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Анкета самооцінки планування кар'єри та забезпечення професійного розвитку персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

№ з/п	Запитання	Критерій оцінки
1	2	3
1.	Вік	Кількість повних років
2.	Стать	Жіноча/чоловіча
3.	Спеціальність	Назва спеціальності
4.	Загальний лікарський стаж	Кількість повних років
5.	Категорія	0 — без категорії, 2 — друга, 1 — перша, В — вища
6.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень теоретичних до проходження підвищення кваліфікації?	0—100 балів
7.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень теоретичних знань після проходження підвищення кваліфікації?	0—100 балів
8.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень оволодіння практичними навичками до підвищення кваліфікації?	0—100 балів

Продовження табл. 2.8

1	2	3
9.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень оволодіння практичними навичками після підвищення кваліфікації?	0—100 балів
10.	Ефективність навчання за кордоном порівняно з особистим вітчизняним досвідом	К — краща, Г — гірша, Р — рівноцінна, Н — не знаю
11.	Основне джерело отримання професійної інформації	П — передатестаційні цикли, Т — тематичне удосконалення, Д — друковані праці, К — конференції, З — з'їзди, І — інтернет, В — локальні конференції, М — монографії
12.	Скільки професійних книг Ви придбали за останній рік?	0 — жодної, 1 — одна, 2 — дві, 3 — три і більше
13.	Чи проводиться планування кар'єри у вас в організації?	Так, Ні, Частково
14.	Чи задоволені ви результатами планування кар'єри у Вас в організації?	Так, Ні, Частково
15.	Хто фінансував Ваші витрати на навчання?	О — особисто, Р — роботодавець, К — компанія, Б — благодійник

Примітка. Складено автором

Серед опитаних: 23 чоловіки і 12 жінок. Респонденти працювали за 11 лікарськими спеціальностями (педіатрія, кардіологія, неврологія, терапія, психіатрія, хірургія, отоларингологія). Середній вік респондентів становив $34,26 \pm 2,48$ року. Статистичний аналіз отриманих результатів виконано за допомогою пакета аналізу даних програми Microsoft Excel.

Згідно з результатами анкетування, навчанням за кордоном зацікавилися переважно молоді спеціалісти, які почали самостійну медичну практику і ще не встигли отримати кваліфікаційної категорії (42,86% опитуваних). Із 20 опитаних лікарів, 5 не були атестовані за фахом, 3 мали другу, 6 — першу і 6 — вищу кваліфікаційну категорію.

Учасникам анкетування було запропоновано кількісно оцінити свій рівень знань і практичних навичок до і після підвищення кваліфікації. За

результатами самооцінки, середній рівень теоретичних знань становив $53,91 \pm 7,94$, після підвищення кваліфікації — $87,46 \pm 3,75$ за 100-бальною шкалою. Тобто, за оцінкою лікарів, відзначено достовірний ($p < 0,001$) абсолютний приріст на 33,55 бала і відносний приріст — на 62,23% рівня теоретичних знань після проходження підвищення кваліфікації. Рівень оволодіння практичними навичками становив $58,94 \pm 8,66$, після — $91,43 \pm 3,1$ бала. Абсолютний приріст самооцінки рівня оволодіння практичними навичками — 32,49 бала, відносний — 55,12% ($p < 0,001$, результат достовірний).

На думку більшості учасників навчання за кордоном було б для них ефективнішим, ніж подібне навчання в Україні. Лише 5,71% опитуваних не змогли для себе вирішити, яка система навчання була більш ефективною. Такий високий рівень оцінювання визначався, на нашу думку, як загальновідомими зі світової практики особливостями дослідженого циклу (навчання у малих групах, значна перевага практичного компонента, використання сучасних навчальних засобів тощо), так і високим культурно-освітнім рівнем викладачів конкретного навчального центру. Використання стимуляційних технологій, що значною мірою визначило успішність вивченого досвіду

Більшість (82,86%) опитаних лікарів виявились активними у своєму професійному розвитку і за останній рік придбали для цього ≥ 1 професійну літературу. Жодної книжки з професійної тематики не придбали 17,14% респондентів. Це свідчить про те, що більшість лікарів, які навчалися за кордоном, і в Україні намагаються активно підвищувати свою професійну кваліфікацію. Сучасні педагогічні технології націлені на особистісний розвиток того, хто навчається, вони реалізуються на основі суб'єкт-суб'єктних відносин педагога і слухача — останній із пасивного об'єкта навчання перетворюється в рівноправного суб'єкта педагогічного процесу, який активно і творчо веде пошук нової інформації, підвищуючи свою обізнаність, вправність, компетентність.

Майже всі (91,43%) опитувані фінансували навчання за рахунок власних заощаджень. Лише 1 респондент використав для цього кошти благодійника, а для 2 респондентів курс навчання повністю або частково сплатив роботодавець. Це свідчить про те, що у комунальних закладах охорони здоров'я України існує проблема фінансування додаткового професійного навчання медичних кадрів. Оскільки основний тягар витрат, пов'язаних із професійним удосконаленням, вітчизняні лікарі переважно несуть самі, на нашу думку, це може негативно впливати на рівень їх професіоналізму та якість надання медичної допомоги. Значення навчання персоналу як засобу досягнення стратегічних завдань медичного закладу та запровадження необхідних системних організаційних змін наразі недооцінюється у системі охорони здоров'я.

На питання щодо планування кар'єри медичного персоналу у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» 85% опитаних стверджували, що таке планування здійснюється і 32,3% зазначали, що воно їх повністю задовольняє; 15% опитаних зазначили, що кар'єрне планування наявне лише частково і воно їх не задовольняє.

Респонденти зробили декілька зауважень щодо планування кар'єри: «інформувати всіх про можливі курси професійного розвитку та підвищення кваліфікації», «забезпечувати рівні умови доступу до відвідування закордонних програм, семінарів, симпозіумів, конференцій», «фінансувати всі заходи пов'язані із професійним розвитком».

Таким чином, у забезпеченні безперервності та якості медичної освіти і підвищення кваліфікації медичних працівників заінтересовані державні інститути, заклади охорони здоров'я, об'єднання медичних працівників, неурядові організації, що діють у сфері охорони здоров'я, а також широка громадськість. Заходи у цій галузі мають стати частиною програми діяльності кожного медичного закладу, оскільки наразі є потреби і передумови для реалізації концепції безперервного професійного розвитку суб'єктами не лише освітньої, а й медичної практики.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ
ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО
НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ
ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР»
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Впровадження сучасних інструментів планування ділової кар'єри працівника медичного закладу

Ефективний механізм планування ділової кар'єри медичних працівників забезпечує досягнення головної мети функціонування медичної організації – зростання конкурентоспроможності на основі підвищення якості надання медичних послуг. В результаті виникає необхідність інтеграції стратегії планування ділової кар'єри організації в загальну стратегію розвитку медичного закладу, а значить, необхідність поєднання напрямів кар'єрного зростання окремих співробітників з цілями розвитку організації. При цьому виникає задача розробки таких інструментів, які б забезпечували управління розвитком кадровими ресурсами як єдиної системи в рамках загальної мети зростання конкурентоспроможності організації.

Поєднання індивідуальних планів навчання зі стратегією кар'єрного зростання медичного працівника і стратегією розвитку кадрового потенціалу організації в цілому має здійснюватися в рамках цільового блоку механізму формування та розвитку професійних компетенцій працівника. З цією метою представляється доцільним впровадження в практику управління розвитком професійної кар'єри працівників медичної організації в якості базового інструменту планування і контролю наступних інструментів:

- стратегічної карти планування ділової кар'єри працівників організації;
- дорожньої карти розвитку ділової кар'єри працівника.

Стратегічна планування ділової кар'єри являє собою інструмент ефективного управління кадровим потенціалом на основі планування його кількісних і якісних параметрів у взаємозв'язку з стратегією розвитку медичного закладу, а також із цілями модернізації сфери охорони здоров'я в цілому. Вона формується з орієнтацією на реалізацію потенційних конкурентних переваг медичної організації, а також лімітують фактори реалізації даних переваг, які визначаються недостатнім рівнем розвитку кадрового потенціалу.

Стратегічна карта дозволяє чіткіше визначити поставлені цілі розвитку кадрового потенціалу медичної установи і відповідно визначити найбільш ефективні методи і засоби їх досягнення.

Процес розробки повинен починатися з аналізу стратегічного плану розвитку КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» і формування дерева цілей. Аналіз слід проводити на основі поєднання уявлень про потреби в підвищенні якості надання медичних послуг КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» та про сучасні тенденції в сфері медицини. Одночасно слід визначити конкретні вимоги до персоналу (кваліфікація, наявність певних компетенцій, наукові досягнення та ін.), які повинні бути забезпечені для досягнення поставлених цілей розвитку. Важливо підкреслити, що основними факторами, що визначають потребу в медичних кадрах певної спеціальності, є демографічні, а також збільшення поширеності хронічних захворювань, в тому числі, під впливом екологічних факторів.

Потім слід проаналізувати стан кадрового потенціалу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на поточний момент часу і зіставити наявні характеристики трудових ресурсів з необхідними. На підставі такого зіставлення формується перелік змін, які необхідно реалізувати для досягнення бажаного стану кадрового потенціалу, а також оцінити попередні фінансові витрати на реалізацію необхідних заходів. Це робиться для того, щоб або виключити ті заходи, які не є досяжними з

фінансової точки зору, або намітити заходи щодо залучення додаткових джерел фінансування, або скорегувати стратегію розвитку медичного закладу. Одночасно слід визначити тимчасові горизонти реалізації можливих змін, щоб мати можливість вибудувати тимчасові контури стратегічних заходів.

Наступним етапом формування стратегічної карти планування ділової кар'єри працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є розробка плану заходів (дерево рішень), що дозволяє задовольнити потребу в необхідному персоналі як шляхом найму на роботу нових співробітників, так і на основі підвищення кваліфікації, перепідготовки існуючих. Планування має охоплювати як найближчу перспективу (1-2 роки), так і стратегічну (більше 5 років). На найближчий і середньостроковий період, даний план заходів може бути зазначено з конкретними медичними працівниками.

Визначаються загальні напрями реалізації програм підготовки, перенавчання без ув'язки із конкретним працівником, а з прив'язкою до посад або структурних підрозділів. Дані напрями конкретизуються за формами: перенавчання, стажування, цільова підготовка фахівців і т.п. Після того, як визначені основні напрями розвитку кар'єри медичних працівників, слід здійснити вибір освітніх програм і організацій, що забезпечують їх реалізацію. Деталізований опис стратегічної карти представляється доцільним складати на термін 1-2 роки, оскільки в більш тривалому періоді часу він так чи інакше буде істотно змінюватися як по виконавцям, так і за змістом реалізованих освітніх програм. Тому для довгострокового періоду досить буде вказати основні напрями планування ділової кар'єри.

Стратегічна карта планування ділової кар'єри персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» дозволить наочно і в логічній послідовності уявити зміст його кадрової політики, а також сформувати дерево цілей і дерево рішень щодо реалізації даної політики. Тим самим, підвищується прозорість здійснюваних в рамках кадрової політики

управлінських рішень для працівників усіх рівнів управління, що в значній мірі підвищує ефективність її реалізації.

Етапність вирішення завдань формування стратегічної карти планування ділової кар'єри КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» представлена у вигляді схеми на рисунку 3.1.

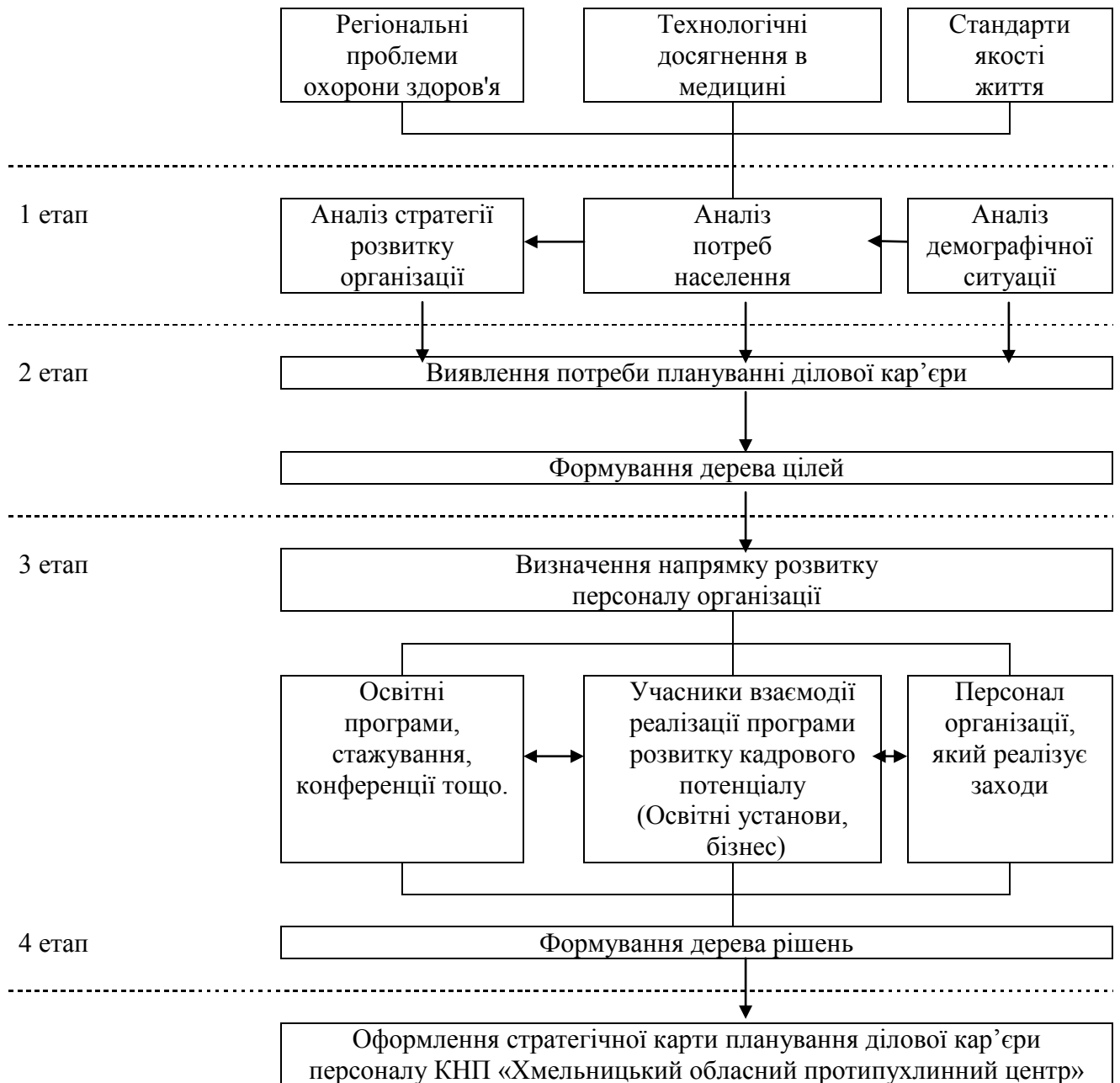


Рисунок 3.1 – Стратегічна карта планування ділової кар'єри персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено автором.

У свою чергу дорожні карти планування ділової кар'єри працівника формуються з урахуванням стратегічної карти планування ділової кар'єри працівників медичної установи. Дорожня карта розвитку професійної кар'єри працівника являє собою специфічний інструмент управління трудовим потенціалом організації, що забезпечує завдання такого напрямку вектора професійного розвитку працівника, яке забезпечує узгодженість особистих потреб, пов'язаних з кар'єрними аспектами працівника і його професійним розвитком, зі стратегічними орієнтирами розвитку медичного закладу.

У дорожній карті планування ділової кар'єри працівника відображаються [43, с.180]:

основні цілі в сфері професійного розвитку працівника у вигляді загального опису основних функціональних сфер, де необхідно розширення рівня професійної конкурентоспроможності;

очікуваний результат, для чого розробляється дорожня карта, що включає опис конкретних знань, умінь і ключових компетенцій працівника в даній функціональній сфері;

технології, методи, засоби розвитку необхідних складових професійної компетентності працівника.

Беручи до уваги, що в рамках систем безперервної професійної освіти акредитація дається працівникові на 5 років, протягом яких він повинен реалізувати індивідуальний план навчання, передбачається, що дорожня карта також має розроблятися на 5 років.

Як відомо, кар'єра в сучасних теоріях управління персоналом розглядається як «результат усвідомленої позиції поведінки людини в своїй професійній діяльності і використовується як цільовий орієнтир в системі управління трудовим потенціалом організації» [45, с.62]. Однак не всі етапи кар'єри працівника безпосередньо проявляються в отриманні організацією максимально можливого ефекту від використання реалізованого ним трудового потенціалу. У зв'язку з цим важливою умовою цілеспрямованого формування певної якості трудових ресурсів медичного закладу є

узгодженість ділової кар'єри працівника зі стратегією і планами розвитку організації. Саме використання дорожньої карти розвитку ділової кар'єри працівника дозволяє ефективно реалізувати кадровій службі медичної установи таку важливу функцію як узгоджену реалізацію кар'єрних переміщень працівників і стратегічного розвитку організації.

У загальному вигляді концептуальне уявлення дорожньої карти розвитку ділової кар'єри медичного працівника можна представити таким чином (рис. 3.2).

Просування по даній траєкторії визначається як особистими мотивами працівника, в числі яких потреба в певному статусі, рівень повноважень, ставлення до роботи та інші, так і зовнішніми стимулами, що включають матеріальні і нематеріальні форми заохочення.

Для забезпечення узгодженості дорожньої карти розвитку ділової кар'єри зі стратегічної планування ділової кар'єри персоналу організації в ній необхідно «закласти» такі показники, які дозволяють надати траєкторії професійного зростання формальні рамки з метою забезпечення планування та контролю процесу нарощування якості робочої сили медичного закладу.

Зокрема, мова йде про наступні показники [19, с.60]:

довжина маршруту - кількість професійних позицій (Посад) на шляху від початку руху до розглянутої найвищої (Кінцевої) точки руху;

тривалість кожного етапу - період часу, необхідний для отримання необхідних професійних компетенцій або досягнення певного рівня професійної конкурентоспроможності.

Безумовно, дана карта не є жорстко заданим «маршрутом» професійного руху працівника і може бути скоригована як з урахуванням зміни особистих мотивів працівника, так і відповідно до змін цільових установок розвитку медичного закладу.

Макет дорожньої карти розвитку ділової кар'єри працівника з урахуванням викладеного її концептуального уявлення, а також з урахуванням вимог до отримання акредитації медичним працівником в

рамках реалізації концепції неперервної професійної освіти наведено в додатку А.



Рисунок 3.2 - Дорожня карта розвитку ділової кар'єри медичного працівника КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено автором.

Безумовно, змістовне наповнення дорожніх карт планування ділової кар'єри визначається працівником самостійно, а необхідність її поєднання зі стратегічним планом розвитку кадрового потенціалу організації носить рекомендаційний характер. Цілком можливо, що медичний працівник планує розвиток своєї кар'єри в відповідно до особистих міркувань, які можуть не завжди відповідати планам вищого керівництва. Тому після заповнення

працівниками своїх дорожніх карт слід проаналізувати, якою мірою вони взаємопов'язані зі стратегічної картою планування ділової кар'єри персоналу організації. Слід зазначити, що така орієнтація системи управління розвитком кадрового потенціалу медичної організації дозволить не тільки забезпечити формування заданих якісних характеристик трудових ресурсів, а й забезпечить формування кадрового резерву, що сприяє зростанню конкурентного потенціалу організації в цілому. Таким чином, змістовне наповнення дорожньої карти багато в чому залежить від того, на якій фазі професійного розвитку знаходиться медичний працівник, що вимагає удосконалення системи оцінки, атестації та мотиваційних механізмів підвищення професіоналізму медичних працівників в досліджуваному закладі охорони здоров'я.

3.2. Ідентифікація мотиваційних чинників кар'єрного росту медичного персоналу

Реалізація кадрової політики, в тому числі управління кар'єрою медичного персоналу - один з основних напрямків підвищення ефективності діяльності органів і установ охорони здоров'я. Аналіз літератури показав, що має місце велика кількість публікацій, в яких аналізується кар'єра осіб різних професій.

З метою визначення впливу кар'єри на поведінку персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» нами проводилось анонімне анкетування 85 лікарів,

Досліджена 20-річна динаміка переміщень опитаних по службових сходах. Так, число осіб, які займають посади лікарів-фахівців, з кожним роком професійної діяльності скорочувалася (з 88,0 % до 24,0%); керівників (начальників) структурних підрозділів – збільшувалася до дев'ятого року (з 7,0% до 28,0%), а потім починало поступово зменшуватися (до 20,0%).

Лікарі КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» оцінили за 10-бальною шкалою успішність своєї кар'єри. Виявилось, що у 91,5% вона склала 5-7 балів, тобто була «успішною», у 8,05% - 8-10 балів («дуже успішною»), а в середньому - 5,37 бали.

Відомо, що кар'єра може бути професійною (зростання знань, умінь, навичок: спеціалізація; транспрофесіоналізація – розширення інструментарію і сфер діяльності) і посадовою або внутрішньоорганізаційною (пов'язана з траєкторією руху людини в організації: вертикальною - кар'єрне зростання; горизонтальною - в різних підрозділах одного рівня ієрархії; центрострімкою – просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке включення в процеси прийняття рішень). На думку 79,6% опитаних, для них у пріоритеті професійна кар'єра; 14,6% обрали кар'єрне зростання і для 5,8% різниці не було.

Респонденти визначили цілі своєї кар'єри. Практично всі погодилися з класичним комплексом цілей. Крім того респонденти визначились з пріоритетністю цілей своєї кар'єри (з 1 по 9 рангове місце, тобто у напрямку зниження пріоритету):

1. «Займатися видом діяльності чи мати посаду, яка відповідає самооцінці, приносить моральне задоволення»;
2. «Мати роботу або посаду, яка дозволяє отримувати високу заробітну плату, інші матеріальні блага»;
3. «Працювати за професією або займати посаду, яка дозволяє досягти певного ступеня незалежності»;
4. «Бажання приймати самостійні рішення»;
5. «Займати посаду, яка посилює можливості по досягненню більш високих результатів діяльності»;
6. «Мати роботу або посаду, яка дозволяє продовжити активне навчання»;
7. «Прагнення самоствердитися»;
8. «Бажання «завоювати» повагу членів сім'ї, оточуючих»;

9. «Прагнення керувати підлеглими».

При відповіді на питання: «Якої найвищої посади Ви хочете досягти в своїй кар'єрі», більшість респондентів вказали на заступника головного лікаря КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» (41,2%) і головного лікаря медичного закладу (30,6%). Тільки 4,7% відзначили, що претендують на посаду директора.

Опитані також розподілили своїх колег в залежності від видів кар'єри:

- «ситуаційна» (коли не потрібно заздалегідь враховувати якісь фактори планування кар'єри - все само прийде) - 20,8%;
- «власноручна» (працює настільки професійно, що це саме по собі прокладає дорогу в посадових «джунглях», так як такому напору неможливо протистояти) - 19,1%;
- «залежна від начальника» (формує свою роботу «під начальника», від якого залежить кар'єра) - 16,8%;
- «по трупах» (кар'єрні інтереси превалюють в житті - людина ні перед чим не зупиняється в бажанні пройти найбільш короткий шлях до потрібної посади, використовуючи різні методи і прийоми, «знищуючи» суперників) - 13,5%;
- «від розвитку об'єкта» (спочатку керівник очолює невеликий підрозділ, а потім домагається розвитку його або перетворення в більш великий зі зміною посади) - 13,2%;
- «системна» (в єдине ціле пов'язуються різні складові частини кар'єри, що вимагає створення організаційного фундаменту її планування) - 16,6%.

Респонденти розподілили своїх колег і в залежності від приналежності до чотирьох відомих типових моделей кар'єри:

- «трамплін» (тривалий підйом по службовій драбині з поступовим зростанням потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації, зміна посад на більш складні і краще оплачувані, заняття вищої для себе посади протягом тривалого часу, потім - пенсія) - 30,4%;

- «сходи» (після заняття вищої для себе посади, планомірний спуск з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва великим колективом) - 27,4%;

- «змія» (горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на рівнозначну шляхом призначення, потім - вищестоящу посаду і т.д.) - 22,8%;

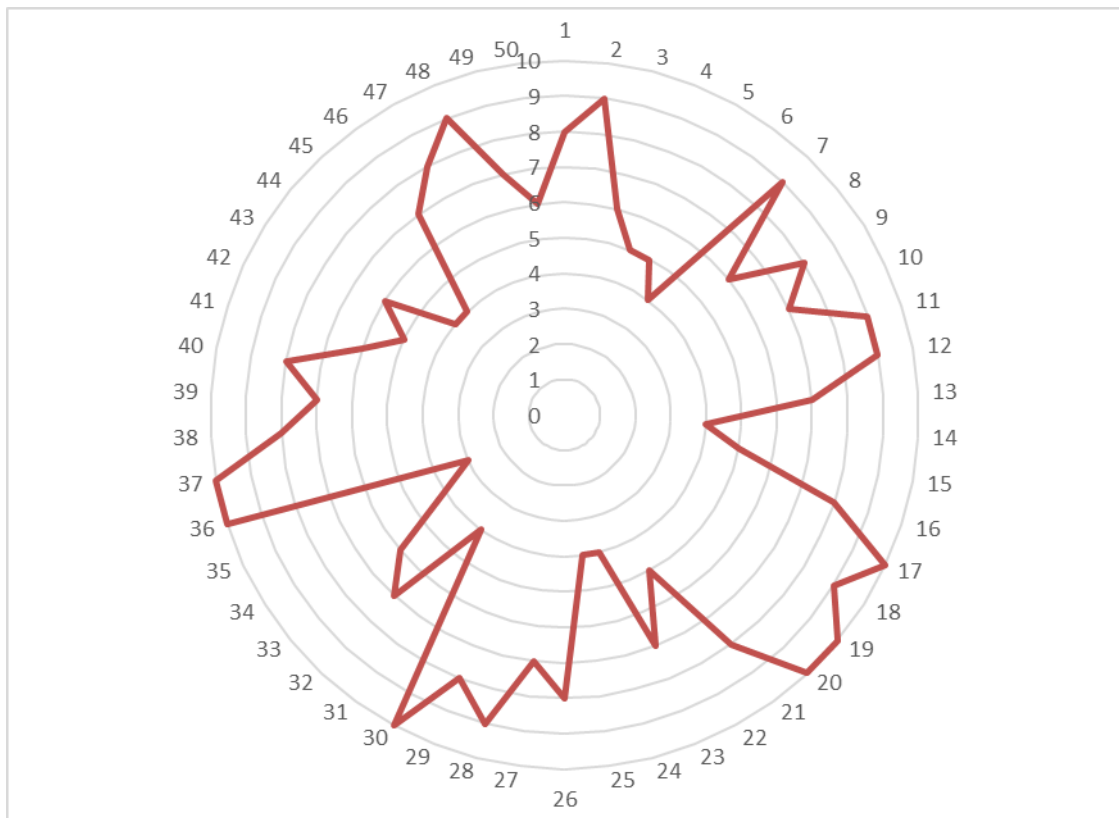
- «роздоріжжі» (після закінчення певного терміну роботи, проходження комплексної оцінки (атестації) з прийняттям рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді) - 19,4%.

Цікаво, що самі опитані хотіли б відповідати вище перерахованим типовим моделям кар'єри наступним чином: «сходи» - 50,7%; «Трамплін» - 32,4%; «Змія» - 14,2%; «Роздоріжжя» - 2,7%.

Близько 43,9% лікарів вважали, що їхній кар'єрі ніщо не заважає (не заважало). У той же час інші респонденти визначили ряд факторів, що перешкоджають просуванню по службових сходах у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» (у напрямку зниження пріоритету):

- небажання використовувати не зовсім етичні методи;
- сімейні обставини;
- особливості індивідуально-психологічних якостей;
- бажання тільки підвищувати рівень своєї професійної майстерності;
- відсутність відповідних «зв'язків» і можливості підвищувати свою професійну майстерність;
- недостатнє матеріальне забезпечення;
- слабка здоров'я;
- недоліки в первинній медичній освіті (у ВНЗ).

Опитані визначили 50 показників, які сприяють кар'єрі лікарського складу в медичній організації (рис 3.3).



Умовні позначення: 1. Високий рівень інтелекту. 2. Компетентність в тій специфічній діяльності, яка характеризує організацію. 3. Прагнення до набуття нових знань, постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності. 4. Ініціативність, прагнення до пошуку нових форм і методів роботи, перетворень, нововведень. 5. Здатність піклуватися про людей. 6. Прагнення підвищувати рівень професійної підготовленості підлеглих. 7. Високі моральні стандарти (уявлення про хороше і погане, правильне і неправильне, добро і зло, справедливості, чесності, а також сукупність норм поведінки, що впливають з цих уявлень). 8. Високий рівень внутрішньої культури. 9. Уміння забезпечити стабільне функціонування медичної установи. 10. Уміння поставити і розподілити серед виконавців завдання, координувати і контролювати їх здійснення. 11. Уміння планувати свою роботу. 12. Уміння підтримувати дисципліну у підлеглих і організувати свою роботу. 13. Позитивна мотивація на виконання професійного обов'язку. 14. Чуйність, дбайливість, доброзичливе ставлення до людей. 15. Оптимізм. 16. Впевненість в собі. 17. Домінантність. 18. Честолюбство. 19. Прагнення до влади, особистої незалежності. 20. Прагнення до лідерства в будь-яких обставинах, а часом і за будь-яку ціну. 21. Підвищений рівень прагнень. 22. Сміливість. 23. Рішучість. 24. Самостійність. 25. Самовладання. 26. Стійкість. 27. Наполегливість. 28. Напористість. 29. Обов'язковість. 30. Відповідальність. 31. Самообмеження. 32. Витримка. 33. Сумлінне ставлення до роботи. 34. Безкомпромісність у відстоюванні своїх прав. 35. Здатність до компромісу при прийнятті рішень. 36. Контактність, комунікабельність, вміння заручитися підтримкою людей. 37. Уміння переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою. 38. Воля (здатність людини досягати поставлених цілей в умовах реальних труднощів). 39. Оперативність (здатність правильно і швидко здійснювати ті чи інші практичні завдання). 40. Уміння швидко обрати головне і сконцентруватися на ньому, але при необхідності легко перебудуватися. 41. Здатність керувати собою, своєю поведінкою, робочим часом, взаєминами з оточуючими. 42. Готовність йти на ризик. 43. Працьовитість. 44. Здоров'я. 45. Високий рівень фізичної працездатності. 46. Вражаюча зовнішність. 47. Матеріальна забезпеченість. 48. Освіта (рівень ВНЗ, який закінчив). 49. Професійна кваліфікація. 50. Досвід практичної роботи.

Рисунок 3.3 – Характеристики, що сприяють кар'єрі у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» (значимість за 10-бальною шкалою).

Примітка. Складено автором на основі опитування лікарів

Існує ряд варіантів стратегії поведінки керівників на новій посаді. Респонденти з досвіду повсякденної діяльності розподілили своїх колег в залежності від вибору ними тієї чи іншої стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Варіанти стратегії поведінки керівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» на новій посаді

Стратегія	Посада	
	Заступник керівника структурного підрозділу	Керівник структурного підрозділу
ВИЧІКУВАЛЬНА. Полягає в поступовому вивченні ситуації, проблем і особливостей роботи попередника. Лише після цього - початок активних дій	20,9%	26,6%
КРИТИЧНА. Виходячи з оцінки дій попередників як незадовільних, а оточуючих як пасивних виконавців, перехід до активних дій і спроб відразу привести все в норму.	7,4%	9,7%
ТРАДИЦІЙНА. Передбачає дії по руху за траєкторією, сформованою попередником з використанням його ж методів роботи	48,8%	31,6%
РАЦІОНАЛЬНА. Ґрунтується на відборі кількох напрямків діяльності з метою швидко вирішити нагальні питання. Може принести новачкові успіх, показати його вмиле керівництво. В процесі її реалізації потрібно поступово вчити підлеглих працювати по-новому	22,9%	32,1%
Всього	100	100

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування лікарів

Видно, що, з досвіду респондентів, їх колеги обирали різні варіанти стратегії поведінки в новій посаді. Так, раціональній стратегії в більшій мірі віддавали перевагу керівники структурних підрозділів, традиційну – заступники керівників структурних підрозділів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Істотно менше число лікарів на всіх розглянутих посадах вибирали критичний варіант стратегії.

Крім того, 45,3% персоналу виявили бажання щодо планування їх кар'єрного розвитку, та зазначили, що таке планування позитивно вплинуло

б на результати їх діяльності. Натомість 54,7% лікарів наразі задовольняє все як є і в плануванні та розвитку своєї кар'єри вони не зацікавлені. Тому з метою мотивування працівників, які зацікавлені в кар'єрному рості пропонуємо відділу кадрів розробити кар'єрограму з чітким визначенням переліку посад а також часу перебування на них та зобов'язання працівників щодо розвитку та підвищення кваліфікації.

Приклад кар'єрограми для лікаря-інтерна онкохірурга представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Кар'єрограма для лікаря-інтерна онкохірурга

Посада	Строк перебування на посаді	Умова переходу на вищий щабель ієрархії	Траєкторія руху
Вихід на пенсію	-	-	
Головний лікар	5 років	- захист дисертації доктора наук в медицині; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - 10 публікацій у медичних виданнях за спеціальністю - проходження 5-ти зарубіжних стажувань за фахом	
Заступник головного лікаря з питань хірургії	10 років	- постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - вступ в докторантуру, початок роботи над дисертаційним дослідженням; - 10 публікацій у медичних виданнях за спеціальністю - проходження 4-х зарубіжних стажувань за фахом	
Завідувач відділення	5 років	- отримання вищої категорії лікаря відповідної спеціальності; - захист дисертації доктора філософії в медицині; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - 3 публікацій у медичних виданнях за спеціальністю - проходження 3-х зарубіжних стажувань за фахом	
Заступник завідувача відділення	5 років	- отримання 1 категорії лікаря відповідної спеціальності; - отримання вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація та управління охороною здоров'я; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - вступ в ординатуру, початок роботи над дисертаційним дослідженням; - 5 публікацій у медичних виданнях за спеціальністю - проходження 2-х зарубіжних стажувань за фахом	
Лікар-спеціаліст	8 років	- отримання 2 категорії лікаря відповідної спеціальності; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - проходження 1 зарубіжного стажування за фахом	
Лікар-інтерн	2 роки	Успішне завершення інтернатури: - проходження перевірки практичних навиків; - проходження тестування; - проходження співбесіди; - проходження атестації та присвоєння кваліфікації лікаря-спеціаліста	

Примітка. Запропоновано автором.

Представлена кар'єрограма є орієнтовною і може бути розроблена для різних категорій та спеціальностей лікарів від початку їх роботи в медичному закладі. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність планування кар'єрного зростання персоналу, умотивувати його до професійного розвитку та забезпечити планомірне переміщення працівника кар'єрними сходинками у разі виконання ним умов переходу на вищий рівень службової ієрархії.

Опрацьовані в цьому параграфі інструменти можуть бути використані відділом кадрів КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» для планування розвитку кар'єри медичного персоналу, підвищення рівня його професіоналізму та мотивування до зростання якості надання медичних послуг населенню.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена вирішенню важливого завдання, пов'язано з удосконаленням процесів планування ділової кар'єри персоналу медичного закладу. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до наступного:

1. На основі системного аналізу літературних джерел визначено, що кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю впродовж трудового життя людини. В свою чергу ділова кар'єра являє собою цілеспрямоване просування обраним трудовим шляхом і передбачає підвищення статусу медичного працівника, зростання поваги до нього, збільшення матеріальної винагороди за його професійну діяльність. Ділова кар'єра, її інтерпретація у майбутньому мають індивідуальний характер. Основним завданням кадрової служби є виокремлення медичних працівників, які мають бажання, потенціал, схильність до саморозвитку та управлінської діяльності.

2. Встановлено, що планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців. З іншого боку, планування кар'єри – це процес порівняння потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання. планування ділової кар'єри має певні цілі, завдання, результати як для організації, так і для працівника. Для ефективного планування кар'єри персоналу організація повинна подбати про створення такої системи планування ділової кар'єри та її складових елементів, які б дозволяли працівникам досягати кар'єрних успіхів і бути задоволеними своїм професійним розвитком.

3. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» – це сучасний спеціалізований заклад, в якому є всі можливості для проведення лікування онкологічних пацієнтів на сучасному рівні із застосуванням високоефективних схем лікування з використанням хірургічного, хіміотерапевтичного, променевого, гормонального лікування та їх поєднання згідно світових стандартів. У КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» медичну допомогу надають 118 лікарів, 130 середніх та 56 молодших медичних працівників. Серед лікарів – чотирьом присвоєно почесне звання «Заслужений лікар України», три лікарів – кандидати медичних наук, у 38 лікарів – вища кваліфікаційна категорія.

4. Моніторинг процесів кар'єрного розвитку персоналу довів, що фактична чисельність працівників поступово збільшується з 310 осіб в 2017 році до 321 особи в 2019 році, однак спостерігається зменшення показників забезпеченості потреби. Відзначено, що кількість фактично зайнятих посад не відповідає тому обсягу медичних послуг, який необхідний для задоволення потреб населення. Особливо це стосується молодшого та середнього персоналу, що пов'язано із низьким рівнем оплати цієї категорії медичних працівників. Проведено опитування медичних працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за способами навчання та підвищення кваліфікації. Встановлено, що основними формами підвищення кваліфікації є відвідування наукових конференцій, знайомство зі спеціалізованою літературою, переймання досвіду тощо.

5. На основі аналізу практики планування ділової кар'єри доведено, що у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» планування ділової кар'єри персоналу здійснюється в основному за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчальний процес спрямований на підвищення рівня теоретичних знань і вдосконалення практичних умінь персоналу, впровадження нових форм управління його діяльністю. В цілі процесу входять також допомога фахівцям в адаптації на робочих місцях, формування середовища, готового до сприйняття інновацій

та сучасних принципів лікувальної справи. Особливе значення надається підвищенню рівня професіоналізму медичного персоналу. Керує навчально-методичним процесом заступник директора з організаційно-методичної роботи. Основна функція навчально-методичного процесу – організаційна: організація системи безперервного навчання медичного персоналу на базі лікарні з урахуванням існуючих потреб; виявлення потреби медичного персоналу в підвищенні кваліфікації та сертифікації; участь в організації та проведенні на базі лікарні наукових досліджень; організація і проведення науково-практичних конференцій, дискусій, семінарів для персоналу з актуальних проблем лікувальної справи; підтримка зовнішніх зав'язків і контактів за профілем лікувальної справи; забезпечення необхідною інформацією підрозділи лікарні.

6. Запропоновано впровадження в практику управління планування професійної кар'єри працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» таких інструментів як стратегічна карта планування ділової кар'єри працівників організації та дорожня карта розвитку ділової кар'єри працівника. Стратегічна карта дозволяє чіткіше визначити поставлені цілі планування ділової кар'єри працівників медичної установи і відповідно визначити найбільш ефективні методи і засоби їх досягнення. Використання дорожньої карти розвитку ділової кар'єри працівника дозволяє ефективно реалізувати кадровій службі медичної установи таку важливу функцію як узгоджену реалізацію кар'єрних переміщень працівників і стратегічного розвитку організації.

7. Визначено індикатори мотивації кар'єрного розвитку медичного персоналу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Визначено типова динаміка і успішність переміщень по службових сходах, пріоритети реалізації кар'єри, її цілі та їх значимість, фактори, які перешкоджають кар'єрі. Здійснено розподіл лікарів за видами і типовим моделям просування по службових сходинках, варіантах стратегії поведінки

на новій посаді. Запропоновано в якості інструменту планування кар'єри використовувати кар'єрограму.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні пропозиції можуть бути використані в практиці планування ділової кар'єри КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» та діяльності інших медичних закладів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адова И. Б. Симонова М. В. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персоналом организации. *Вестник Томского государственного университета*. 2010. №336. С. 119-124.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2009. С.388.
3. Аширов Д. А., Егоров А. С. Управление карьерой в организации / Д. А. Аширов. М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. 163 с
4. Бормотова М.В. Дослідження сутності поняття «кар'єра». *Економіка розвитку*. 2015. № 2. С. 55–57.
5. Бочелюк В.Й. Психологічні особливості кар'єрного зростання персоналу. *Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди: Серія "Психологія"*. 2014. Випуск 49. С. 16-23.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с
7. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2019 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2019 р. 2 с.
8. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2018 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.
9. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2017 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2017 р. 2 с.

10. Беззуб І. Сучасний стан та перспективи розвитку медичної освіти в Україні URL : <http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=:suchasnij-stan-ta-perspektivi-rozvitku-medichnoji-osviti-v-ukrajini&catid=8&Itemid=350>.
11. Габриелян А.Р., Чернышев А.В. Необходимость создания системы управления деловой карьерой в многопрофильном лечебно-профилактическом учреждении. *Вестник Тамбовского университета. Серия: естественные и технические науки*. 2013. Т. 18, № 6 (2). С. 3342-3343.
12. Гончарова Н. О. Кар'єрне проектування як фактор професійної підготовки майбутніх професіоналів. *Психологія і особистість*. 2015. № 2 (8) Ч. 1. С. 258-271.
13. Гунчак І. С. Дорожня карта розвитку ділової кар'єри працівника медичного закладу. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні аспекти соціально-економічних наукових досліджень»* (30 жовтня 2020 р., м. Київ). Київ : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 115-116
14. Дахно І. І. Ділова кар'єра. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
15. Десслер Гари. Управление персоналом : учеб. пособие; пер. с англ. Под общ. ред. И. М. Степнова. М. : БИНОМ, 2004. 799 с.
16. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів : наказ МОЗ України від 22 лютого 2019 року №446 URL : <https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-22022019--446-dejaki-pitannja-bezperernvogo-profesijnogo-rozvitku-likariv>
17. Дистанційне навчання. *Вища освіта : інформ.-аналіт. портал про вищу освіту в Україні та за кордоном*. URL : <http://vnz.org.ua/dystantsijna-osvita/pro>.
18. Доровская А.И., Коршевер Н.Г. Исследование вторичной адаптации врачебного состава в медицинской организации. В кн.: Роль науки в развитии общества: *Сборник статей Международной научно-*

практической конференции (5 марта 2015 г., Уфа). Уфа: Аэтерна; 2015; ч. 2: С. 110-112

19. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253) С. 57 – 65.
20. Еругина М.В., Коршевер Н.Г., Завалёва Е.В. Управление адаптацией выпускников медицинских вузов к условиям самостоятельной профессиональной деятельности: исследование, оценка, оптимизация. Саратов: Изд-во СГМУ, 2014. 150 с.
21. Заика, М. М. Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Новосибирск, 2012. 230 с.
22. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма № 2 д, № 2 м – додаток 2 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2017 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2017 р. 2 с.
23. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма № 2 д, № 2 м – додаток 2 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2018 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.
24. Звіт про фінансові результати діяльності за 2017 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2017 р. 2 с.
25. Звіт про фінансові результати діяльності за 2018 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.

26. Звіт про фінансові результати діяльності за 2019 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2019 р. 2 с.
27. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Вологда : Легия, 2010. 332 с
28. Клигуненко О. М., Площенко Ю. О., Кравець О. В. Досвід впровадження концепції безперервної медичної освіти в навчанні лікарів-анестезіологів Дніпропетровської області. *Медична освіта*. 2020. №4. 89-92
29. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні. URL : <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html>.
30. Короленко В.В ., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.
31. Крупельницька І., Коваленко В. SMART-університет: концепції, функції, інфраструктура. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 16–17жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 245 – 247.
32. Кулагин А.В., Богдан Н.Н. Отношение к карьере руководителей сферы здравоохранения как фактор профессионального развития. *Медицина и образование в Сибири*. 2014, № 3. URL: <http://www.ngmu.ru/cozo/mos/>
33. Лисенко М. О. Кар'єра як фактор професійного зростання персоналу. *Международная научная конференция MicroCAD : Секція №16 - Сучасні технології в економіці та менеджменті*. НТУ "ХПИ", 2016. С. 214-219.
34. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. URL : http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2016/Vest_Ek7-3-2016-PDF/058-61.pdf.
35. Лукашевич, М. П. Соціологія кар'єри: навчальний посібник. Мін-во освіти і науки України, ХГІ «НГА» Х.; 1999. 114 с.
36. Манерова О.А. Профессиональный рост и карьера в здравоохранении: приоритеты и проблемы. *Медицинские технологии. Оценка и выбор*. 2011. № 2. С. 77-83.

37. Мартиненко М.В. , Небилиця О.А. Методика проведення аналізу факторів кар'єрного росту працівника як елементу управління організаційними знаннями. *Економіка і організація управління. Серія : Економічна*. Донецьк: ДонНТУ, 2010. № 2 (8). С. 73–84.
38. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999.
39. Менеджмент персоналу : навч. посіб. [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.
40. Мішина С.В. Економічна сутність поняття “кар'єра”. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 47, 2014. С. 155-159.
41. Небилиця О. А. Кар'єрне зростання як функція управління персоналом. *Економіка розвитку*. 2011. № 2 (58). С. 122–126.
42. Новікова М. М. Методичний підхід до вимірювання потенціалу кар'єрного росту персоналу. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 3. С. 105–114.
43. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. С. 178–185.
44. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно логических схемах: Учебник. 2 е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Альфа Пресс», 2008.-С.700.
45. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2019. №4. С. 61- 63.
46. П'ятницька Г., О. Григоренко Міжнародний досвід впровадження та перспективи розвитку SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 88 – 90.
47. Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості URL : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/2018_2/proskurka.pdf.

48. Про затвердження Положення про дистанційне навчання : наказ МОН від 25 квіт. 2013 р. № 466. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13>.
49. Проект «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0) : першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL : <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
50. Радаев В.А. Мнения экспертов о вузовском образовании. *Социологические исследования*. 1994. Т. 315, № 12. С. 51-52.
51. Решетников А.В. Процессное управление в социальной сфере. М.: Медицина; 2001. 248 с.
52. Решетников В.А. Проблемы подготовки специалистов по управлению здравоохранением. *Общественное здоровье и здравоохранение*. 2013. №4: С. 15-20.
53. Решетников В.А., Сквирская Г.П., Сырцова Л.Е., Косаговская И.И., Боярский С.Г. Концептуальные подходы к подготовке специалистов в области управления здравоохранением. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2013. № 6. С. 9-14.
54. Ряписов, Н. А. Механизм оценки компетенций в системе управления образованием. Новосибирск: НГПУ, 2007. 128 с.
55. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
56. Савченко В. А. Розвиток персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2007. 534 с.
57. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров : учебное пособие. М. : ЭКСМО, 2007. 624 с.
58. Статут КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» від 26.03.2016 р. , протокол №5. Хмельницький, 2018. 14 с.
59. Трифонова Н.Ю., Габриелян А.Р., Бутрина В.И. Управление деловой карьерой многопрофильного стационара на современном этапе. *Клинический опыт двадцатки*. 2013. Т. 4, № 4 (20). С. 63-66.

60. Управление персоналом организации : учебник ; Под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2014. 695 с.
61. Управление персоналом организации: учебник ; Под. ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003. 638 с.
62. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. Х. : Вид. ХНЕУ, 2019. 180 с.
63. Харченко О., Роскладка А. За SMART-освітою майбутнє. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 120 – 123.
64. Хендерсон, Р. Компенсационный менеджмент; пер. с англ. СПб. : Питер, 2004. 800 с.
65. Цуканова В. Я. Удосконалення управління кар'єрою менеджера в організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. №2(1). С. 175-179.
66. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. С. 175.
67. Штатний розпис КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради на 2017 р. Хмельницький, 2017 р. 4 с.
68. Штатний розпис КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради на 2018 р. Хмельницький, 2018 р. 4 с.
69. Штатний розпис КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради на 2019 р. Хмельницький, 2019 р. 4 с.
70. Шубина И. Смарт и развитие современного образования. *Статистика и экономика*. 2015. N3, С. 17-19.

Виконала студентка 2 курсу
магістратури спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

І.С. Гунчак
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцент
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

Додаток А

Макет дорожньої карти розвитку ділової кар'єри медичного працівника

П. І. Б. працівника _____

Функціональні сфери, в яких планується розширення компетенцій працівника

Очікувані результати підвищення професійної компетентності (набуті знання, уміння і навички)

Технології, методи і засоби розвитку професійної компетентності

а) навчання за програмою додаткової професійної освіти

Захід	Кількість годин	Термін реалізації	Отримувані компетенції	Освітня організація	Організація профільного бізнесу
підвищення кваліфікації					
професійна перепідготовка					
стажування					

б) участь в освітніх заходах

Захід, його статус	Тема	Терміни проведення	Місце проведення	Очікуваний результат
конференції				
відкриті лекції				
тренінги тощо				

Працівник _____

Керівник структурного підрозділу _____