

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**Західноукраїнський національний університет****Факультет економіки та управління****Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу****«Управління діловою кар'єрою медичних працівників»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач

Дорош Сергій Богданович_____
підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Котис Наталія Володимирівна_____
підпис

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ..... | 6 |
| 1.1. Поняття, класифікації та моделі ділової кар'єри..... | 6 |
| 1.2. Сутність та особливості управління кар'єрою медичних працівників..... | 14 |
| Висновки до розділу 1..... | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ КНП «ВОЛОЧИСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ» ВОЛОЧИСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ..... | 21 |
| 2.1. Характеристика організаційного забезпечення управління кар'єрою працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я..... | 21 |
| 2.2. Аналіз практики управління кар'єрою медичного персоналу КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР..... | 30 |
| 2.3. Оцінка можливостей кар'єрного зростання працівників у досліджуваному закладі охорони здоров'я..... | 36 |
| Висновки до розділу 2..... | 41 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ..... | 42 |
| 3.1. Розробка системи планування розвитку ділової кар'єри працівників закладу охорони здоров'я та її реалізація | 42 |
| 3.2. Впровадження ефективних інструментів управління професійно- посадовим просуванням медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР | 51 |
| Висновки до розділу 3..... | 61 |
| ВИСНОВКИ..... | 62 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 67 |
| ДОДАТКИ..... | 73 |

ВСТУП

Актуальність проблеми визначається важливістю створення у сучасних умовах оптимального механізму управління діловою кар'єрою працівників у всіх сферах та галузях економіки, що забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем ефективного використання людського фактору в організаціях та на підприємствах. Адже на сьогоднішній день працівників розглядають як важливий ресурс, який значною мірою визначає успіх діяльності організації чи підприємства, і яким потрібно вміти грамотно керувати, створювати кращі умови для просування службовими сходами вгору.

Тому одним із важливих напрямів менеджменту є управління кар'єрою працівників. Необхідність у цілеспрямованому управлінні діловою кар'єрою обумовлена як потребами організацій та підприємств, так і мотивами самих працівників.

Не викликає сумнівів те, що управління діловою кар'єрою є важливою науково-практичною проблемою. Безумовно, це повною мірою стосується і управління кар'єрою медичних працівників, яка багато у чому визначає ефективність діяльності ЗОЗ та якість надання медичної допомоги.

Реалізація ефективної кадрової політики, зокрема, управління діловою кар'єрою медичних працівників, орієнтоване на формування компетентного, конкурентоспроможного фахівця, є одним із основних напрямів підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я у сучасних умовах розвитку вітчизняної системи охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематиці управління кар'єрою працівників підприємств та організацій різних сфер присвячені науково-дослідні роботи таких зарубіжних і вітчизняних авторів як: А. Бабенко, В. Баєва, Л. Баранник, А. Бикова, К. Бондаревська, Р. Винничук, М. Виноградський, А. Виноградська, О. Грішнова, В. Данюк, І. Дахно, Г. Захарчин, А. Колот, Н. Любомудрова, О. Шканова та інших.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування теоретико-методичних

засад управління діловою кар'єрою медичних працівників та напрацювання практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних **завдань:**

- висвітлити поняття, класифікації та моделі ділової кар'єри;
- дослідити сутність та особливості управління кар'єрою медичних працівників;
- охарактеризувати організаційне забезпечення управління кар'єрою працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- провести аналіз практики управління кар'єрою медичного персоналу КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР;
- здійснити оцінку можливостей кар'єрного зростання працівників у досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- розробити систему планування розвитку ділової кар'єри працівників закладу охорони здоров'я;
- впровадити ефективні інструменти управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників.

Об'єкт дослідження – процес управління діловою кар'єрою медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні положення управління діловою кар'єрою працівників закладів охорони здоров'я.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи складає сукупність наукових методів та прийомів, які використовуються з метою досягнення поставлених цілей та завдань. Теоретичні результати базуються на основних принципах теорії управління та сучасного менеджменту. У роботі використовуються загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, порівняння, індукція та дедукція, що дозволяють систематизувати інформацію та отримати нові знання. Крім того, застосовуються спеціальні методи, наприклад, моделювання, експертні оцінки та статистичний аналіз тощо.

Практична значимість роботи полягає у тому, що сформульовані

теоретичні підходи та практичні рекомендації будуть використані у діяльності КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези двох доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Поняття, класифікації та моделі ділової кар'єри

Серед актуальних завдань, що стоять перед сучасним суспільством, виділяється створення умов для досягнення кожною людиною найвищої точки розвитку. У професійній сфері такою точкою можна вважати кар'єру.

Сьогодні термін «кар'єра» широко вживається в науці та практиці менеджменту. Проте трактуватися поняття «кар'єра» може по-різному. Так, термін «кар'єра» походить від латинського «carrus» та існує у багатьох мовах, маючи подібне звучання та тлумачення. Так, у французькій мові *carriere* – це успішне просування у сфері суспільної, службової, наукової та іншої діяльності. В англійській мові *career* – це рід занять та професія, яка часто потребує спеціальної підготовки; робота життя [37, с. 61]. У вітчизняній науці протягом радянського періоду термін «кар'єра» практично не вживався, а використовувалися поняття, «професійний шлях», «просування», «професійне зростання», які загалом фактично заміняли відкинуте поняття [37, с. 62].

У таблиці 1.1. наведемо деякі з сучасних трактувань терміну «кар'єра».

Таблиця 1.1.

Основні підходи до визначення поняття «кар'єра»

| Автор | Тлумачення |
|----------------------------------|--|
| Бусел В.Т. | кар'єра – швидке, успішне просування в службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності; досягнення слави, вигоди, тощо; рід занять. |
| Скопненко О.І., Цимбалюк Т.В. | кар'єра – просування в будь-якій сфері діяльності; досягнення популярності, слави, вигоди; рід заняття, професії. |
| Горбатенко В.П. | кар'єра – швидке і успішне просування по службі в певній сфері діяльності, підвищення соціального статусу, досягнення популярності, успіху, слави; позначення роду занять, професії. |
| Ткач Д.А. | кар'єра – рівень соціально-економічної поведінки людини в суспільстві, що детермінується індивідуальними кар'єрними прагненнями особистості. |

Примітка. Сформовано за [6; 13; 37].

Загалом існуючі підходи до трактування поняття «кар'єра» можна об'єднати у три основні групи. До першої групи відносяться підходи, що «представляють кар'єру як послідовність видів професійної діяльності, що виконуються людиною, і займаних нею професійних позицій» [23], наприклад:

- «фактична послідовність займаних ступенів (посад, робочих місць, положень в колективі);
- професійне просування, зростання, наближення людини до професіоналізму, перехід від одного рівня до іншого;
- просування працівника по службових сходах: зміна професії, спеціальності, кваліфікації, статусу (посади), ролі (обов'язків);
- ієрархічне відображення шляху посадового просування працівника протягом усього трудового періоду або його відрізка» [3, с. 151].

До другої групи входять визначення, що розглядають кар'єру «як процес розвитку та самореалізації особистості:

- індивідуальна послідовність атитюдів (соціальних установок) та поведінкових проявів, які пов'язані з досвідом та активністю у сфері роботи протягом людського життя;
- процес успішної професійної самореалізації працівника при соціальному визнанні та у результаті просування службовими сходами, що забезпечує взаємний інтерес організації та працівника» [3, с. 156].

Третя група включає визначення, які не обмежують кар'єру професійною сферою життя:

- види діяльності, злиті з способом життя і реалізують цілі життя;
- послідовність відносин та поведінки, що пов'язані із пізнаннями у сфері виконуваної роботи;
- шлях до успіху, помітного становища у суспільстві, на службовому терені, і навіть саме досягнення такого становища [3, с.157; 46, с 246].

Така різноманітність вищезазначених визначень свідчить, що у сучасному розумінні кар'єра має як зовнішній бік (проходження певних ступенів просування), так і внутрішній, психологічний. Та основною сутнісною

характеристикою кар'єри є процес реалізації людиною себе, своїх можливостей за умов професійної діяльності. «Ділова кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку, які до того ж можуть бути пройдені у різних організаціях» [10].

Можна виділити кілька видів ділової кар'єри, які представимо схематично на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні види ділової кар'єри

Примітка. Сформовано за [37; 46]

Тож серед основних видів ділової кар'єри можна виокремити та коротко охарактеризувати наступні:

- внутрішньорганізаційна кар'єра – охоплює проходження працівником різних ступенів навчання, розвитку та професійного зростання, з моменту влаштування його на роботу і аж до виходу на пенсію в рамках однієї організації;
- міжорганізаційна кар'єра – це кар'єра у межах однієї області, але у різних організаціях;
- вертикальна кар'єра – передбачає підйом більш високий рівень структурної ієрархії – підвищення посади, що супроводжується підвищенням

рівня оплати праці;

- горизонтальна кар'єра – це професійне зростання працівника як фахівця, що охоплює підвищення рівня майстерності, збільшення знань, умінь та навичок;

- доцентрова (прихована) кар'єра – передбачає рух до ядра – керівних посад;

- ступінчаста кар'єра - поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри, зустрічається часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми [52, с. 53-57].

Зазначимо, що міжорганізаційна кар'єра може у свою чергу поділятися на такі два типи, як:

- 1) професійна спеціалізована кар'єра, коли працівник проходить етапи свого професійного шляху в рамках однієї професії, організація може змінюватись або залишатись однією і тією ж;

- 2) професійна неспеціалізована кар'єра, коли працівник проходить етапи свого професійного шляху як спеціаліста, який володіє різними професіями, спеціальностями, організація може змінюватись або залишатись однією і тією ж [22, с. 56].

Також можна виділити інші класифікації ділової кар'єри. Так, за належністю до певної професійної діяльності розрізняють кар'єру менеджера, юриста, економіста, лікаря, викладача тощо.

За характером змін, що відбуваються, розрізняють такі види кар'єри:

- владна кар'єра – це формальне зростання впливу працівника, пов'язане з рухом по вертикальній ієрархії управління чи з підвищенням неформального авторитета;

- кваліфікаційна кар'єра – це професійне зростання працівника за допомогою руху за тарифною сіткою якоїсь конкретної професії;

- статусна кар'єра – це підвищення статусу працівника, що може бути виражений через присвоєння чергового рангу за вислугу років чи почесного звання великий внесок у розвиток організації;

- монетарна кар'єра – це збільшення винагороди працівника, тобто. рівня

оплати праці, а також обсягу та якості наданих соціальних гарантій та пільг [22, 69; 46].

Виходячи з перебігу кар'єрного процесу ділова кар'єра може бути:

- за спрямованістю змін, що відбуваються: прогресивна, регресивна;
- за рівнем безперервності: безперервна, перервна;
- за характером протікання: лінійна та нелінійна. При лінійній кар'єрі - цей розвиток відбувається рівномірно і безперервно. Нелінійна кар'єра, навпаки, передбачає, розвиток здійснюється стрибками та проривами [3, с. 56].

Також варто зазначити, що на практиці іноді трапляється застій (стагнація) кар'єри – стадія відсутності будь-яких суттєвих кар'єрних змін.

Далі виділимо види кар'єри виходячи з можливості здійснення:

- потенційна кар'єра – такий тип кар'єри, у якому індивід особисто вибудовує свій трудовий і життєвий шлях з урахуванням певних планів, потреб і здібностей. Такий тип кар'єри може бути зреалізований або повністю, або частково або взагалі не реалізований;

- реальна кар'єра – те, що вдалося реалізувати людині у певній сфері діяльності за певний час [52, с. 167].

Також класифікувати кар'єру можна за часом:

- нормальна кар'єра – це посадове просування людини догори кар'єрної драбини, що відповідає поступовому розвитку професійного досвіду;

- швидкісна кар'єра – передбачає стрімкий, але разом із тим послідовний поступ працівника у вертикальному напрямку структури організації. Тривалість цієї кар'єри в 2-3 рази менша за тривалість нормальної кар'єри;

- «десантна» кар'єра – спонтанне заміщення працівників на вищих посадах (як правило, керівних). Причини для такого заміщення бувають різні. Люди з такою кар'єрою не є професіоналами, вони лише відрізняються вмінням бути на конкретній посаді;

- типова кар'єра – це досягнення найвищого рівня професіоналізму, поваги та авторитету у професійному товаристві, отримання високої посади в організації пов'язане з проходженням усіх етапів професійного життя людини та

поступовим підвищенням посадового статусу [37, с. 62; 52, с. 168].

Загалом, можна зробити висновок, що у науковій літературі є досить багато різних класифікацій ділової кар'єри. При цьому не всі вони сприяють особистісному зростанню та повноцінній самореалізації працівників. Деякі з них ведуть до прояву диспропорційної і навіть деніантної організаційної поведінки.

Насамкінець зазначимо, що до поняття «кар'єра» не слід ставитися негативно або з упередженням. Нормальна трудова діяльність у будь-якій галузі неможлива без здорового бажання кар'єрного зростання, яке безпосередньо і нерозривно пов'язане з якісними характеристиками працівника.

Кар'єра – це зміна становища особистості сфері професійної діяльності, що з зміною його ділових якостей. Проте слід зазначити, що у кар'єрі можливі як зростання, а й падіння. Ділова кар'єра рідко має пряму поступальну лінію, частіш вона виглядає як ламана крива чи зигзаг, а часом й у вигляді кола чи спіралі. Зміна кар'єрного шляху може бути здійснена працівником практично у будь-якому віці та з будь-яким кутом повороту.

Узагальнення наукових підходів дозволило нам розділити все різноманіття варіацій ділової кар'єри на п'ять основних моделей: «трамплін», «драбина», «змія», «роздоріжжя», «карусель» [57, с. 96]. Кожна модель має свої переваги та недоліки, а також сферу раціонального застосування. Розглянемо перелічені моделі докладніше.

Модель ділової кар'єри «трамплін» найбільш проста і полягає у послідовному підвищенні соціального статусу спеціаліста з поступовим накопиченням професійних знань, практичного досвіду роботи зі спеціальності, набуттям високої кваліфікації та почесного визнання. Відповідно підвищується його становище в організації з отриманням складніших і краще оплачуваних посад. Дана модель ділової кар'єри характерна для фахівців, які не ставлять собі за мету службового просування. Вони готові залишатися у своїй професії до виходу на пенсію з низки причин: досягнення особистих професійних інтересів, щодо невисокого адміністративного навантаження, збереження гарного трудового колективу, нарощування кваліфікації за фахом. Така модель ділової

кар'єри може вважатися цілком прийнятною і бути найбільш раціональною та в умовах ринкових відносин для великої групи фахівців.

У моделі «драбина» кожна сходинка ділової кар'єри може бути представлена як конкретна посада, яку працівник займає якийсь час, щоб її освоїти та працювати з повною віддачею. Із підвищенням кваліфікації, досвіду, творчого та виробничого потенціалів керівник чи фахівець піднімається посадовими сходами. Верхньої сходинки ділової кар'єри можна досягти, коли на основі великого практичного досвіду роботи накопичені професійні знання, навички та вміння, придбано високу кваліфікацію та широту кругозору, що дозволяє найбільш повно реалізувати потенційні здібності особистості.

Модель ділової кар'єри «змія» передбачає поєднання горизонтального переміщення перспективного керівника з одного підрозділу до іншого на нетривалий час з подальшим підвищенням за умови успішної роботи на всіх посадах. Фактично, така модель ділової кар'єри є аналогією японського досвіду ротації кадрових ресурсів по горизонталі перед просуванням. Процес ротації кадрових ресурсів дає можливість працівнику розширити кругозір, накопичити досвід і комплексніше вивчити різнобічні управлінські функції, які йому можуть бути корисні на вищій посаді, а також дозволяє вищому керівництву переконатися у ділових та морально-психологічних якостях кандидата на просування. За таких умов просування працівників дещо сповільнюється, проте взаємна користь від ротації кадрових ресурсів не викликає сумнівів.

Модель ділової кар'єри – «роздоріжжя» – передбачає, що після закінчення певного терміну роботи на посаді керівник чи спеціаліст повинен пройти комплексну оцінку (атестацію), за підсумками якої приймається кадрове рішення щодо подальшого використання його потенційних здібностей. Така оцінка широко застосовується у тих організаціях, де трудові відносини оформляються за договором (контрактом). Кадрові рішення про підвищення на посаді ґрунтуються на зростанні професійного рівня та результатів праці за період між атестаціями, наявності суттєвого потенціалу для кадрового зростання, а також на порівнянні особистісних та професійних якостей цієї особи з іншими

кандидатами на посаду. Крім кадрового зростання відповідно до результатів оцінки можуть прийматися й інші рішення, включаючи продовження контракту на новий термін на тій же посаді. Умовами пролонгації є наявність професійних якостей, достатніх для займаної посади, але також й відсутність інших більш гідних кандидатів цю посаду.

«Карусель» - це форма ділової кар'єри, суть якої полягає у переміщенні кадрів з тимчасовим переходом у межах організації на іншу посаду або в інший підрозділ, де їм доводиться виконувати функції, які значно відрізняються від колишніх обов'язків. Зазвичай така своєрідна модель забезпечує роботу працівників відповідно до здібностей та потреб та на добровільній основі.

Основні переваги та недоліки наведених вище моделей ділової кар'єри зведені до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні моделі ділової кар'єри та їх переваги і недоліки

| Модель | Переваги | Недоліки |
|---------------|--|--|
| Трамплін | Послідовне підвищення соціального статусу та пошани фахівця, зростання знань, досвіду та кваліфікації | Прагнення керівника займати найвищу керівну посаду максимальний час, що призводить до кадрового застою. |
| Сходи | Найбільш повна реалізація потенціалу особистості та своєчасне омолодження керівного складу. | Необхідність цілеспрямованого впливу власників або ради директорів щодо обмеження терміну перебування на вищій посаді. |
| Змія | Розширення кругозору та накопичення досвіду з детальною перевіркою ділових та моральних якостей працівників. | Необхідність гарантій підвищення на посаді під час ротації кадрів по горизонталі, уповільнення темпів службового просування. |
| Роздоріжжя | Можливість вибору кадрового рішення з урахуванням атестації працівника після закінчення терміну контракту. | Труднощі у досягненні стабільності в роботі та ризик вибору неправильного шляху, що може призвести невизначеності в кар'єрному розвитку. |
| Карусель | Задоволення потреб особистості в освоєнні нової спеціальності, оновленні знань, досвіду та кругозору. | Тимчасове переміщення із суттєвими змінами у звичній для працівника обстановці, психологічний струс. |

Примітка. Узагальнено за [3; 22; 46]

Отже, ділова кар'єра передбачає вибір та зміну працівником професій та

спеціальностей і передбачає велику різноманітність можливостей її реалізації. Проте варто зазначити, що ділова кар'єра не є суто його індивідуальною справою працівника, а ж результатом співпраці керуючої і керованої систем організації, кінцевий результат якої визначається мотивами, стимулами і відповідними діями всіх учасників такої взаємодії.

1.2. Сутність та особливості управління кар'єрою медичних працівників

Рациональне використання людських ресурсів одна із основних чинників успішної діяльності будь якої організації. Управління діловою кар'єрою працівників дозволяє успішно вирішувати важливі стратегічні завдання: підвищувати професійну майстерність та кваліфікаційний рівень результатів їхньої праці, мотивувати працівників перспективами кар'єрного зростання, підвищуючи ефективність їхньої роботи, а відтак і діяльності організації загалом.

Не викликає сумнівів, що управління кар'єрою є важливою науково-практичною проблемою. Безумовно, це повною мірою стосується й управління кар'єрою медичного персоналу, у тому числі лікарів у закладах охорони здоров'я, і багато в чому визначає ефективність їх діяльності, якість надання медичної допомоги.

Забезпечення якості медичних послуг визнано найважливішою частиною державної політики у сфері охорони здоров'я. Поряд із вирішенням питань фінансування, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, модернізацією організаційно-методичного механізму галузі не менш важливою є робота з кадрами.

При управлінні діловою кар'єрою медичних працівників необхідно враховувати специфіку вітчизняної охорони здоров'я. У зв'язку з проведеними реформами у цій галузі, розширенням ринку платних послуг, сформувався перелік чинників, які впливають управлінську діяльність у закладах охорони

здоров'я.

Управління кар'єрою персоналу передбачає цілеспрямовану діяльність служби управління персоналом, спрямовану розвиток професійних здібностей працівника, накопиченні професійного досвіду та її раціональне використання як у особистих інтересах персоналу, і у інтересах організації [57, с. 94].

Управління діловою кар'єрою – це поєднання заходів, що проводяться керівництвом або кадровою службою, з планування, організації, мотивації та контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей та соціально - економічних умов організації [52, с. 169].

Управління діловою кар'єрою медичного працівника допомагає закладу охорони здоров'я збільшити відданість його інтересам, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів і розкрити здібності своїх працівників.

Управління діловою кар'єрою медичного працівника передбачає його просування щаблями посадового і кваліфікаційного зростання, що допомагає йому розвинути та реалізувати професійні знання та навички на користь закладу охорони здоров'я [4, с. 70].

Управління діловою кар'єрою медичних працівників передбачає найбільш гармонійне поєднання інтересів та цілей закладів охорони здоров'я (гарантування вкладень у підготовку працівників, забезпечення їх вірності інтересам організації, зменшення плинності, ефективне використання) з індивідуальними інтересами та цілями самих працівників (задоволення потреб у самоповазі та визнання, у досягненні незалежності тощо). Це дозволяє сформувати корисні та стійкі відносини між ними. Тому робота з управління кар'єрою базується на індивідуальному підході до можливостей професійного просування та зростання.

Управління кар'єрою медичних працівників певною мірою вважається простим продовженням і результатом всієї роботи щодо управління персоналом. Цей процес розпочинається уже на етапі найму, в ході якого кандидату має бути

представлена абсолютна і достатня інформація про можливості та перспективи роботи в закладі охорони здоров'я. Добре продумана та організована програма підготовки та підвищення кваліфікації працівників створюють передумови для реалізації планів щодо побудови кар'єри: підвищення на посаді, переміщення тощо [1, с. 117].

Організація роботи з управління діловою кар'єрою медичних працівників включає:

- ознайомлення працівників з наявними в організації можливостями просування у вигляді програм навчання та консультацій щодо індивідуальних планів підвищення кваліфікації;

- регулярне інформування та консультування щодо можливостей навчання та вільних місць, що відкриваються в закладі охорони здоров'я;

- розробку програм підтримки та психологічного консультування, що протидіють спадам кар'єри [15, с. 185]

Рух працівників відбувається за трьома напрямками:

- просування вгору ступенями кваліфікаційного чи службового зростання;
- горизонтальне переміщення (ротація);
- зниження [61, с. 208].

Розглянемо етапи управління діловою кар'єрою медичних працівників.

Перший етап – розпочинається ще на етапі працевлаштування і передбачає планування ділової кар'єри. Працівнику необхідно окреслити та пояснити його перспективи у даному закладі охорони здоров'я, можливості для подальшого кар'єрного зростання.

Другий етап – складання плану індивідуального розвитку кар'єри працівника. Складається перелік позицій, які працівник може займати у процесі кар'єрного зростання. Кар'єра - це не завжди сходження нагору. Кар'єра це ще й рухи по горизонталі – з одного структурного підрозділу до іншого. На цьому етапі відбувається зіставлення можливостей працівника з вимогами до посад. При цьому не можна забувати, що кожен працівник – це особистість. При складанні плану кар'єрного зростання необхідно враховувати індивідуальні

особливості кожної людини. І тут потрібне найінтенсивніше втручання самого керівника. Саме він може найбільш об'єктивно може оцінити переваги та недоліки претендента, його потенціал.

Наступним етапом управління діловою кар'єрою працівника є реалізація плану розвитку кар'єри. Цей план передбачає чергування посад, всілякі стажування та індивідуальне наставництво (коучинг) [39, с. 57]. На цьому етапі передбачається стала оцінка підсумків роботи працівника. Працівник повинен отримувати нові знання та навички, а також успішно застосувати їх у своїй повсякденній роботі. Виходячи з цього потрібні такі інструменти, як контроль. Для цього проводиться оцінка та атестація персоналу. Отримані результати показують, наскільки працівник був успішний за певний відрізок часу, на чому варто загострити увагу при плануванні його подальшої кар'єри. Як правило, оцінка проводиться керівником чи службою управління персоналом. Періодична оцінка працівників, допомагає зрозуміти, які додаткові навички і знання їм потрібні. Внаслідок цього найбільш дієвим стає складання навчальних програм. Важливо для формування програм навчання – це чітко сформулювати його мету. Є велика кількість різних способів та форм навчання. Головним критерієм вибору тут вважається їхнє співвідношення до поставлених раніше цілей. Кожен процес має оцінюватися з погляду на його ефективність, не виняток й управління діловою кар'єрою.

Останній етап управління діловою кар'єрою медичного працівника – це оцінка ефективності цього процесу. Оцінювати ефективність управління діловою кар'єрою можна, використовуючи такі показники:

- підвищення ефективності управління закладом охорони здоров'я;
- підвищення продуктивності;
- зниження плинності персоналу;
- співвідношення працівників, прийнятих на головні посади ззовні, з тими, хто «виріс» до такої посади у стінах медичної установи;
- робота над новими проектами як чинник створення нової атмосфери закладі охорони здоров'я [19; 48, с. 80].

Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності закладу охорони здоров'я: підвищення якості робіт і послуг, збільшення доходів, підвищення стабільності кадрів, що показано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Вплив управління діловою кар'єрою медичних працівників на результати діяльності закладу охорони здоров'я.

Примітка. Сформовано за [5; 7; 19]

Управління розвитком ділової кар'єри вимагає від медичного працівника та керівництва певних додаткових зусиль, але водночас надає низку переваг. Для працівника це:

- вищий рівень задоволення від роботи в даному закладі охорони здоров'я;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- чітке бачення особистих професійних перспектив та можливість планування інших сторін своєї життя;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Заклад охорони здоров'я, у свою чергу, отримує:

- вмотивованих, відданих працівників, які пов'язують із закладом охорони здоров'я свою подальшу професійну діяльність;
- вищу ефективність праці та меншу плинність кадрів;
- можливість планувати професійний розвиток працівників з урахуванням їх інтересів та особистісних якостей;
- групу підготовлених працівників у кадровий резерв.

Управління кар'єрою медичного працівника передбачає організацію його просування ступенями посадового та кваліфікаційного зростання, яка допомагає йому розвивати та реалізовувати професійні навички знання на користь закладу охорони здоров'я.

Таким чином, планування та управління діловою кар'єрою медичних працівників є складовою кадрової політики закладу охорони здоров'я. Основною метою планування кар'єри працівника є надання підтримки персоналу, що ефективно працює, для реалізації потенціалу. Управління професійною кар'єрою дозволяє вибудувати взаємовигідні відносини між персоналом та керівництвом закладу охорони здоров'я. Працівник задовольняє потребу у самореалізації, а заклад охорони здоров'я отримує вмотивований медичний персонал, здатний досягти високих результатів.

Варто наголосити, що при проведенні заходів щодо планування та управління діловою кар'єрою медичних працівників необхідно враховувати:

- збільшення зростання вимог до якості наданих медичних послуг з боку споживачів;
- потребу у підвищенні кваліфікації низки фахівців у зв'язку з впровадженням нових медичних технологій;
- зміну організаційної структури закладів охорони здоров'я;
- кадровий дисбаланс (зокрема, дефіцит середнього та молодшого медичного персоналу) тощо.

В процесі управління діловою кар'єрою медичних працівників, слід брати до уваги складність соціальної структури закладів охорони здоров'я, зумовлену різницею в освіті, практичному досвіді, кваліфікації та стажі роботи фахівців, а

також високу інтенсивність та взаємозалежність медичної праці.

Висновки до розділу 1

Підходи до трактування поняття «кар'єра» можна об'єднати у три основні групи: підходи, що представляють кар'єру як послідовність видів професійної діяльності, що виконуються людиною, і займаних нею професійних позицій, підходи, що розглядають кар'єру як процес розвитку та самореалізації особистості та підходи, які не обмежують кар'єру професійною сферою життя.

Існуючі підходи до класифікації кар'єри медичних працівників базуються на рівнях та типах її розвитку. Моделі ділової кар'єри медичних працівників можуть включати традиційні підходи, такі як підвищення по службі, а також сучасні, спрямовані на розвиток особистості та навичок. Розробка ефективних моделей та класифікацій ділової кар'єри дозволяє керівникам краще регулювати цей процес і досягати більш успішних результатів у процесі управління кар'єрним розвитком працівників.

Ділова кар'єра є результатом співпраці керуючої і керованої систем організації, кінцевий результат якої визначається мотивами, стимулами і відповідними діями усіх учасників такої взаємодії.

Планування та управління діловою кар'єрою медичних працівників є складовою кадрової політики закладу охорони здоров'я, основною метою якої є надання підтримки персоналу, що ефективно працює, для реалізації потенціалу. Управління професійною кар'єрою дозволяє вибудувати взаємовигідні відносини між персоналом та керівництвом закладу охорони здоров'я. Працівник задовольняє потребу у самореалізації, а заклад охорони здоров'я отримує вмотивований медичний персонал, здатний досягти високих результатів.

Управління кар'єрою медичних працівників сприяє підвищенню якості надання медичних послуг та є ключовим для досягнення професійного успіху в цій важливій галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ КНП «ВОЛОЧИСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ» ВОЛОЧИСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Характеристика організаційного забезпечення управління кар'єрою працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є комунальне некомерційне підприємство «Волочиська багатoproфільна лікарня» Волочиської міської ради (далі – КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР).

«КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР надає повний спектр вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги місцевому населенню у порядку та на умовах, які визначені законодавством України та Статутом (Додаток А) даного закладу охорони здоров'я» [36].

Коротко основну важливу інформацію про досліджуваний заклад охорони здоров'я структуруємо за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Досьє КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

| | |
|------------------------------------|--|
| Повна назва | Комунальне некомерційне підприємство «Волочиська багатoproфільна лікарня» Волочиської міської ради |
| Скорочена назва | КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР |
| Код ЄДРПОУ | 02004195 |
| Організаційно-правова форма | Комунальне підприємство |
| Адреса | Україна, 31200, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, місто Волочиськ, вул. Незалежності, будинок 68 |
| Контакти | |
| Телефон /факс | (03845) 4-05-41, (03845) 4-09-15 |
| E-mail | licarnia@ukr.net |
| Web – сторінка | https://www.volochyska-licarnia.org/ |
| Види діяльності | 86.10 Діяльність лікарняних закладів 86.22 Спеціалізована медична практика 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна |
| Рік заснування | 1997 |
| Засновник | ВОЛОЧИСЬКА МІСЬКА РАДА |

Примітка. Сформовано за [36]

Основна причина заснування та мета діяльності «КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР – «комплексні медичні, хірургічні та терапевтичні послуги, які надаються в амбулаторних або стаціонарних умовах лікарями відповідної спеціалізації (крім лікарів загальної практики – сімейних лікарів) у плановому порядку або в екстрених випадках і передбачас проведення консультацій, діагностики, лікування, реабілітації та профілактики хвороб, травм, отруєнь, патологічних і фізіологічних (під час вагітності та пологів) станів та здійснення управління медичним обслуговуванням населення регіону» [36].

Місія КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР: «Цілодобово надаємо спеціалізовану медичну допомогу, забезпечуючи відчуття захищеності і комфорту нашим пацієнтам. Ми віддані своїй справі і цінуємо можливість вільного професійного зростання. Наша турбота допомагає пацієнтам повернути звичний ритм життя» [36].

Візія КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР: «Високий рівень медичного сервісу та якості медичної допомоги вирізняє нас з поміж інших закладів. Професійність, асортимент послуг та дбайливість персоналу забезпечують нам визнання серед клієнтів та медичної спільноти як однієї з найкращих команд та лікарень в регіоні» [36].

Цінності діяльності КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР:

- Милосердя;
- Акуратність;
- Результативність;
- Відданість справі;
- Товариськість;
- Чесність;
- Інноваційність;
- Надійність та безпека [36].

Відповідно до поставленої мети, окреслених візії та місії, визначених цінностей основними завданнями КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР є наведені на рисунку 2.1.

ЗАВДАННЯ КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР:

- Медична практика з надання вторинної та інших видів медичної допомоги населенню, в тому числі за видами: діяльність лікарняних закладів, загальна медична практика, спеціалізована медична практика, стоматологічна практика;
- Організація надання вторинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку, в тому числі надання консультації, проведення діагностики, лікування, реабілітації та профілактики хвороб, травм, отруень, патологічних і фізіологічних (під час вагітності та пологів) станів; направлення пацієнта відповідно до медичних показань для надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги з іншої спеціалізації або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги;
- Планування, організація, участь та контроль за проведенням диспансеризації населення, у тому числі безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення лікування хвороб, травм, отруень, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів;
- Взаємодія з суб'єктами надання вторинної (спеціалізованої) з іншої спеціалізації та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги з метою своєчасного діагностування та забезпечення дієвого лікування хвороб, травм, отруень, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів з урахуванням особливостей стану здоров'я пацієнта;
- Організація відбору та спрямування хворих на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) з іншої спеціалізації та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, а також відбору хворих на санаторно-курортне лікування та реабілітацію у визначеному законодавством порядку;
- Видача листків непрацездатності;
- Направлення на МСЕК осіб зі стійкою втратою працездатності;
- Участь у проведенні інформаційної та освітньо-роз'яснювальної роботи серед населення щодо формування здорового способу життя;
- Участь у державних та регіональних програмах щодо скринінгових обстежень, профілактики, діагностики та лікування окремих захворювань у порядку визначеному відповідними програмами та законодавством;
- Участь у визначенні проблемних питань надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги та шляхів їх вирішення;
- Надання рекомендацій Засновнику щодо розробки планів розвитку вторинної медичної допомоги;
- Визначення потреби структурних підрозділів Лікарні та населення у лікарських засобах, виробів медичного призначення, медичному обладнанні для забезпечення населення доступною, своєчасною (цілодобовою) та якісною медичною допомогою;
- Моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання;
- Забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників Лікарні;
- Зберігання, перевезення, придбання, пересилання, відпуск, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, замінників їх аналогів, отруйних та сильнодіючих речовин (засобів) згідно з вимогами чинного законодавства України;
- Залучення медичних працівників для надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги, в тому числі залучення лікарів, що працюють як фізичні особи-підприємці, підтримка професійного розвитку медичних працівників для надання якісних послуг;
- Закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів (у т.ч. наркотичних засобів та прекурсорів), обладнання та інвентарю;
- Координація діяльності лікарів із надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги з іншими суб'єктами надання медичної допомоги, зокрема закладами вторинної іншої спеціалізації та третинної медичної допомоги, санаторіїв, а також з іншими службами, що опікуються добробутом населення, зокрема соціальними службами, та правоохоронними органами;
- Надання платних послуг з медичного обслуговування населення відповідно до чинного законодавства України;
- Надання будь-яких послуг іншим суб'єктам господарювання, що надають вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу;
- Надання послуг медичної реабілітації;
- Інші функції, що випливають із покладених на завдань.

Рис. 2.1. Завдання діяльності КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМ

Управління КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР здійснюється на «основі поєднання прав власника, вповноваженого органу управління (у межах делегованих міською радою повноважень), а також за участю в управлінні всього трудового колективу досліджуваного закладу охорони здоров'я. Поточне керівництво здійснює директор КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, який призначається на посаду й звільняється із неї за рішенням власника відповідно до порядку, визначеного законодавством України та відповідним рішенням Волочиської міської ради» [36].

Адміністративний апарат КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР складається із: «директора, заступника директора з медичної частини, заступника директора з експертизи тимчасової непрацездатності, заступника директора з економічних питань, головної медичної сестри (рис.2.2)» [36].



Рис. 2.2. Адміністрація (керівний апарат) КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

Примітка. Сформовано за [36]

Загальна структура КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР

Примітка. Сформовано за [36]

Станом на початок 2023 року у КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР нараховується 460 штатних посад (див. Додаток 2).

Штатна чисельність працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР «визначається на власний розсуд і на підставі фінансового плану, погодженого в установленому законодавством та статутом порядку визначається директором з урахуванням необхідності створення відповідних умов для забезпечення належної якості медичних послуг допомоги» [36].

Так, згідно штатного розкладу у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР передбачено та зайнято 106 посад лікарів, 180,25 посад середнього, 101,75 молодшого, 69 посад технічного персоналу, 2 посади фармацевта та одна посада асистента фармацевта.

Всього у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР фізично зайняті та працюють:

- 82 лікарі;
- 182 середніх медичних працівників;
- 110 осіб молодшого медичного персоналу;
- 56 осіб іншого персоналу.

Загальна чисельність адміністративного, медичного та допоміжного персоналу у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР є стабільною й достатньою для здійснення необхідних функціональних обов'язків. Їх функціональні обов'язки та посадові інструкції затверджує директор КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР.

Так, клінічно-діагностичний центр КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР забезпечує «усі види кваліфікованої та спеціалізованої амбулаторно-поліклінічної медичної допомоги, надає консультативну та лікувальну амбулаторну допомогу за основними медичними спеціальностями на базі поліклініки» [3].

Усього за 2022 рік спеціалістами КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР прийнято та проліковано – 1163214 пацієнтів.

У 2022 році кількість осіб, яких всього було обстежено у клінічно-діагностичному центрі КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР становить - 10665, у тому числі в поліклініці та вдома 6027 осіб, із загальної

кількості обстежених – діти віком 0–17 років включно 643 осіб, у тому числі в поліклініці та вдома 516 осіб.

У КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР також надається стаціонарна допомога, що охоплює до 10 000 населення в рік. Стаціонар у досліджуваному закладі охорони здоров'я функціонує на 215 ліжок. Детальніше про діяльність стаціонарного відділення КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР можна дізнатися із таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ліжковий фонд КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР та його використання у 2022 році

| Профіль ліжок | Кількість ліжок, фактично розгорнутих та згорнутих на ремонт | | У звітному році (кількість) | | | | Проведено хворими ліжко-днів |
|-----------------------------------|--|----------------|-----------------------------|---|-----------------|---------|------------------------------|
| | на кінець звітного року | середньорічних | надійшло хворих, усього | у тому числі дітей віком 0-17 років включно | виписано хворих | померло | |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Усього у тому числі: | 215.00 | 215.00 | 7638.00 | 956.00 | 7471.00 | 172.00 | 63851.00 |
| Терапевтичні | 25.00 | 23.33 | 668.00 | | 672.00 | 4.00 | 5802.00 |
| Кардіологічні | 25.00 | 24.17 | 684.00 | | 697.00 | 1.00 | 6420.00 |
| Інфекц.д/доросл. | 10.00 | 20.84 | 449.00 | | 435.00 | 27.00 | 3499.00 |
| Інфекц.д/дітей | 10.00 | 9.17 | 246.00 | 246.00 | 246.00 | | 1535.00 |
| Хірург.д/доросл. | 20.00 | 19.58 | 995.00 | 107.00 | 1005.00 | | 7894.00 |
| Травм.д/дорослих | 20.00 | 18.33 | 639.00 | 24.00 | 652.00 | 2.00 | 6450.00 |
| Гнійн.хір.д/дор. | 15.00 | 15.00 | 343.00 | 14.00 | 350.00 | 2.00 | 5569.00 |
| Д/вагітн.та род. | 6.00 | 6.00 | 112.00 | 5.00 | 223.00 | | 917.00 |
| Патолог.вагітн. | 10.00 | 10.00 | 393.00 | 7.00 | 290.00 | | 2921.00 |
| Гінекол.д/доросл. | 10.00 | 9.58 | 556.00 | 7.00 | 556.00 | | 3459.00 |
| Неврол.д/доросл. | 25.00 | 24.17 | 1041.00 | 5.00 | 1069.00 | 7.00 | 8398.00 |
| Офтальм.д/доросл. | 10.00 | 8.67 | 337.00 | 24.00 | 334.00 | | 2673.00 |
| Отолар.д/доросл. | 10.00 | 8.83 | 274.00 | 25.00 | 265.00 | | 2307.00 |
| Педіат.ком.в т.ч: | 15.00 | 13.33 | 485.00 | 485.00 | 484.00 | | 4126.00 |
| Інші д/дорослих | 4.00 | 4.00 | 416.00 | 7.00 | 193.00 | 129.00 | 1881.00 |
| Діяльн.зверхкошт. | | | 324.00 | 7.00 | 105.00 | 114.00 | 942.00 |
| Паліативної допомоги для дорослих | 4.00 | 4.00 | 92.00 | | 88.00 | 15.00 | 939.00 |

Примітка. Наведено за [36]

Аналіз динаміки госпіталізації хворих у досліджуваній заклад охорони здоров'я показав позитивні тенденції. Відсоток виконання плану ліжкоднів у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР за останній рік склав 93,5%.

Робота ліжка – 323,7, обіг ліжка – 40,5 середня тривалість перебування хворого пацієнта на ліжку - 8,2 л/д, показник летальності склав 0,15%. Більшість відділень і спеціалізованих ліжок працювали із максимальним використанням ліжкового фонду, перевиконавши план ліжкоднів. За 2022 рік із виздоровленням та покращенням стану завдяки лікуванню у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР виписано 94,2% хворих, кількість виписаних без змін складає 4,2% (рис. 2.4).

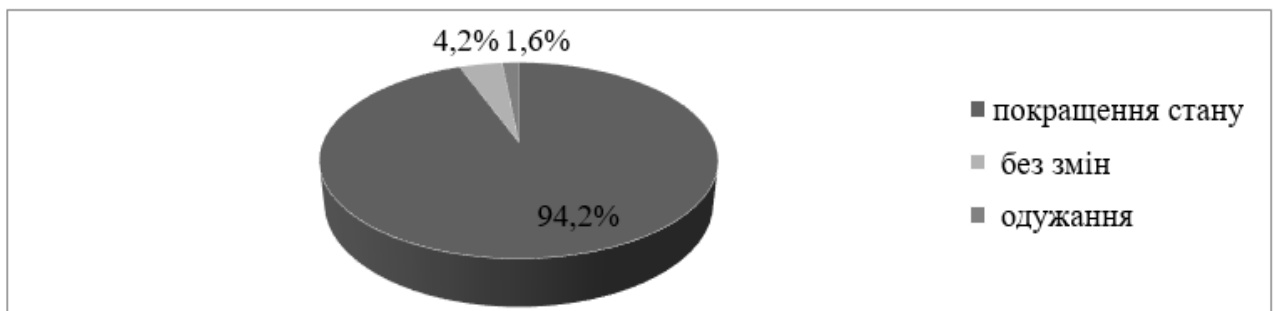


Рис. 2.4. Результативність лікування у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР у 2022 році

Примітка. Сформовано за [36]

Важливим функціональним підрозділом у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР є клініко - діагностична лабораторія, забезпечена сучасним лабораторним обладнанням. Основні показники її діяльності наведемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результативність діяльності клініко - діагностичної лабораторії КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР у 2022 році

| Найменування | Кількість проведених аналізів, усього | У тому числі: | | | | | |
|--|---------------------------------------|---|----------------|--------------|-------------|------------------|---------------|
| | | Загально-клінічних (без гематологічних) | гематологічних | цитологічних | біохімічних | мікробіологічних | імунологічних |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Усього | 580396 | 136934 | 301289 | | 109333 | 11510 | 21330 |
| у тому числі амбулаторним хворим (включно з хворими вдома) | 233350 | 59988 | 121608 | | 37594 | 4164 | 9996 |

Примітка. Наведено за [36]

Отже на основі проведеного аналізу можна підсумувати, що сьогодні КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР повністю укомплектоване кваліфікованими управлінцями, лікарями-професіоналами та господарсько-обслуговуючим персоналом. Усі вони освічені, чуйні, фахові, працьовиті медичні працівники, завдяки яким досліджуваний заклад охорони може щоденно надавати пацієнтам максимально якісну медичну допомогу та бути конкурентоздатним на ринку медичних послуг.

2.2. Аналіз практики управління кар'єрою медичного персоналу КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

Робоча діяльність медичних працівників повинна відповідати цілям закладу охорони здоров'я. При цьому система використання персоналу повинна бути складена так, щоб у медичних працівників була найбільша віддача на робочому місці.

Для цього адміністрація КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР виконує наступні організаційні завдання, що зокрема стосуються сфери управління кар'єрою медичного персоналу:

- організовує роботу працівників шляхом закріплення за кожним із них робочого місця, створює для них безпечні і здорові умови праці;
- забезпечує робочі місця матеріальними та енергетичними ресурсами, інструментами і приладами, обчислювальною та іншою оргтехнікою, спецодягом та засобами індивідуального захисту;
- організовує безперебійне забезпечення необхідними медичними засобами, матеріалами медичного та господарського призначення;
- забезпечує дотримання встановлених санітарних норм і правил експлуатації медичного інструментарію й обладнання, а також санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режимів;
- забезпечує комфортні побутові, психоемоційні умови роботи у структурних підрозділах;

- створює умови для зацікавленості працівників у результатах особистої праці, виплачує заробітну плату у встановлені строки;
- здійснює організаторську та виховну роботу, спрямовану на зміцнення трудової та виконавчої дисципліни персоналу;
- дотримується вимог чинного законодавства про працю та правил охорони праці, вживає заходи до вчасного усунення причин і умов, що перешкоджають нормальній роботі працівників;
- створює сприятливі умови для зростання ефективності та результативності праці;
- відслідковує та реагує на потреби і запити працівників, надає їм у встановленому порядку матеріальну допомогу;
- дає чіткі вказівки (розпорядження) працівникам, вимагає й перевіряє своєчасність і точність їх виконання;
- контролює дотримання працівниками трудової дисципліни;
- організовує облік робочого часу і табелювання працівників;
- дотримується вимог законодавства про працю під час вирішення соціально-трудова питань.
- відслідковує та забезпечує систематичне підвищення кваліфікації працівників шляхом своєчасного направлення їх на курси підвищення кваліфікації та участі в тематичних семінарах, нарадах, конференціях тощо.

Процес управління кар'єрою персоналу у досліджуваному закладі охорони здоров'я має чітку організаційну основу. У КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР функції управління кар'єрою медичного персоналу найбільшою мірою покладені на відділ кадрів. Який у даному закладі охорони здоров'я представлений такими штатними одиницями (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Структура відділу кадрів КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня»

| № п/п | Структурний підрозділ: відділ кадрів | Кількість штатних посад |
|-------|--|-------------------------|
| 1 | Начальник відділу кадрів | 1 |
| 2 | Інспектор з кадрів | 0,5 |
| 3 | Інспектор з обліку та бронювання військовозобов'язаних | 0,5 |
| | Всього | 2 |

Примітка. Наведено за [36]

Цикл управління кар'єрою персоналу у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР можна розбити на кілька етап.

1) Підбір персоналу. У даний етап включається підбір персоналу, що здійснюється працівниками відділу кадрів за заявками від керівників підрозділі досліджуваного закладу охорони здоров'я. Даний етап включаємо у зазначений цикл управління кар'єрою, оскільки від якості підбору залежить і якість кадрового складу, а отже успіх діяльності КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР.

2) Прийом працівника на роботу. Після успішного відбору керівник підрозділу (відділу), який ухвалив рішення про прийом кандидата на роботу: дає кандидату заяву про прийом на роботу; підписує заповнену кандидатом заяву; видає кандидату направлення на працевлаштування із переліком документів, необхідних для працевлаштування; направляє кандидата до відділу кадрів для працевлаштування.

3) Знайомство з корпоративною культурою.

4) Адаптація. Розподіл відповідальності у проведенні адаптаційних заходів здійснюється між керівником відділу кадрів та безпосереднім керівником структурного підрозділу. Кожен із них відповідає за певний етап (процедуру) у межах своєї компетенції.

5) Навчання та розвиток. Ставляться такі цілі навчання та розвитку

медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР як:

- підвищення ефективності роботи працівників;
- забезпечення професійного рівня медичних працівників для необхідної посади;
- забезпечення накопичення та передачі знань усередині медичної установи;
- підвищення лояльності закладу охорони здоров'я до медичних працівників;
- підготовка кадрового резерву.

Ці види заходів, спрямовані на навчання та розвиток медичного персоналу КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, застосовуються для забезпечення кар'єрного зростання спеціалістів, підвищення ефективності їхньої праці та оптимізації витрат лікарні на навчання.

КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР існують такі форми навчання:

- зовнішнє;
- внутрішнє;
- навчання новачків;
- самостійне навчання;
- навчання з охорони праці та техніки безпеки.

Вибір методу навчання залежить від мети навчання та визначається відділом кадрів т спільно з керівником відділення чи директором.

Про результативність заходів щодо сприянню кар'єрному розвитку медичного персоналу у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР можна говорити розглянувши наступні показники:

За 2021-2022 рік курси підвищення кваліфікації пройшло 110 осіб, серед медичного персоналу з них – 42 лікарів, 58 – середній медичний персонал. Рівень атестованості лікарів високий, адже проатестовано 184 працівників, із них 43 лікарів, а також 127 середнього медичного персоналу (рис. 2.5).

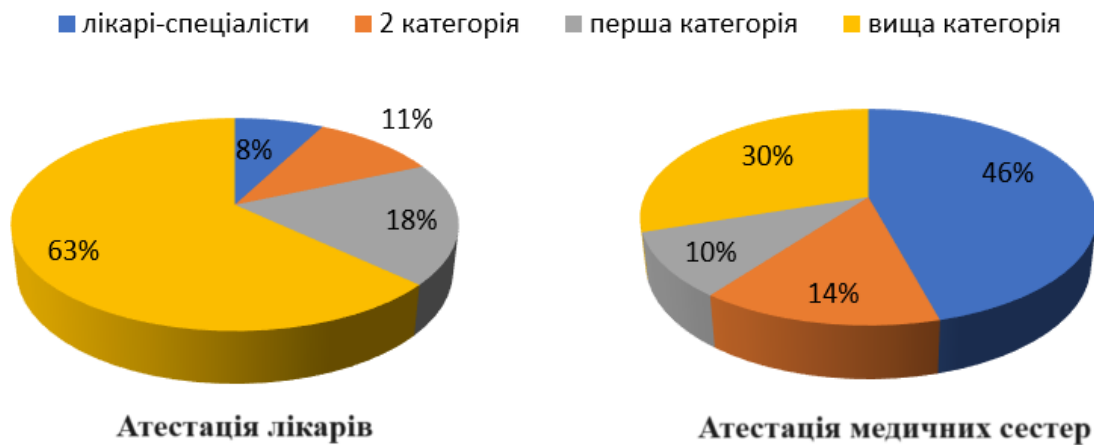


Рис. 2.5. Атестація лікарів та медичних сестер КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР за 2021-2022 рр.

Примітка. Сформовано за [36]

Варто зауважити, що в умовах введення воєнного стану МОЗ в Україні призупинило проведення атестаційних заходів для певних категорій медпрацівників, зокрема, лікарів-провізорів та фармацевтів; спеціалістів, які працюють у сфері охорони здоров'я на базі вищої немедичної освіти, що вплинуло на показник атестацій у досліджуваному закладі охорони здоров'я [43; 44].

Отже, проведений аналіз засвідчив, що на даний час, у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР кадровому питанню, зокрема розвитку кар'єри медичних працівників приділяється особлива увага та вживаються дієві заходи.

Подальше дослідження управління діловою кар'єрою медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР проводилося методом анкетного опитування персоналу. Для з'ясування думки щодо кадрової політики в досліджуваному закладі охорони здоров'я та чинників, які впливають на ефективність управління діловою кар'єрою нами було проведено анкетування 80 працівників методом випадкової вибірки.

На підставі відповідей цієї анкети, було визначено слабкі сторони у реалізації кадрової політики у сфері кар'єрного зростання персоналу КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР.

Анкетне опитування показало, що причинами незадоволеності кадровою політикою у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР є наступні:

- заробітна плата не влаштовує 40% працівників;
- 20% працівників не влаштовують умови праці;
- у 5% медиків конфліктні відносини із керівництвом закладу охорони здоров'я;
- у 25% працівників немає бачення подальшої перспективи зростання кар'єри;
- 10% медичного персоналу, вважають, що у закладі охорони здоров'я немає розвитку системи соціальних пільг.

Результати опитування також показали, що медичні працівники незадоволені розподілом винагород, через що відбувається зниження продуктивності праці, порушення дисципліни, звільнення працівників.

Також виявлено, що на жаль у лікарні є працівники, у яких відсутнє відчуття залученості та причетності до організаційних процесів, вони не відчують себе пов'язаними з колективом. Це негативний прояв, адже для будь-якої людини дуже важливо почувати себе частиною команди, це необхідно для психологічного задоволення. Коли у працівників є відчуття включеності в процес, тоді розвивається інтерес, відповідно зростає і продуктивність.

Отже серед основних причин невдоволень медичних працівників процесом управління кар'єрою у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» є недостатня мотивація персоналу керівництвом до розвитку, навчання та просування кар'єрними сходами.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу ефективності управління діловою кар'єрою зазначимо, що у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР є такі проблеми як: низька зацікавленість керівників у розвитку, навчанні, просуванні кадрів, слабка мотивація медичних працівників; недосконала кадрова політика.

2.3. Оцінка можливостей кар'єрного зростання працівників у досліджуваному закладі охорони здоров'я

Сьогодні розуміння та оцінка можливостей кар'єрного зростання працівників у медичних установах стає ключовим аспектом формування ефективної стратегії управління. У даному контексті дослідження кар'єрних шляхів, оцінка можливостей кар'єрного розвитку медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР має вирішальне значення для підвищення ефективності роботи колективу та підтримки високого рівня професійного стандарту.

Щоб оцінити можливості для кар'єрного зростання медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, нами було проведено опитування. У ньому на добровільних засадах взяли участь 80 працівників досліджуваного закладу охорони здоров'я. Опитування медиків проводилося онлайн – анкета для самозаповнення поширювалася з використанням Google Forms.

Отже, результати опитування дозволили визначити рівень задоволеності працівників системою кар'єрного розвитку, що склалася у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР. Так, із отриманих відповідей медичного персоналу випливає, що більшість працівників, які взяли участь у опитуванні, не задовольняє прийнята система кар'єрного розвитку (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура відповідей щодо задоволеності працівників діючою системою кар'єрного розвитку у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

Примітка. На основі опитування

Щодо наявності можливостей для професійно-посадового розвитку медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, було отримано такі відповіді: 68% учасників опитування не погодилися з тим, що вони мають такі можливості; решта опитаних – 32% відповіли на це питання ствердно (рис. 2.7).

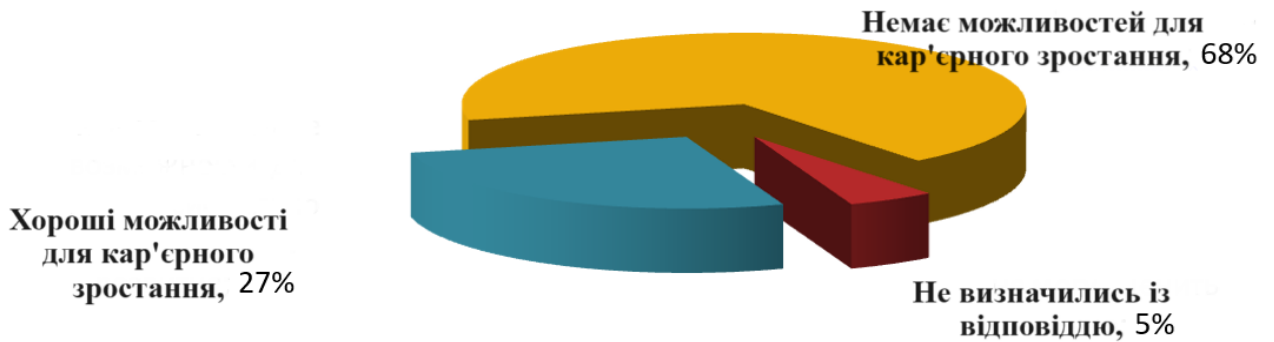


Рис. 2.7 Структура відповідей щодо можливостей кар'єрного розвитку медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

Примітка. На основі опитування

У наступному питанні анкети з'ясувалась думка працівників про бажання побудови подальшої кар'єри у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР. Відповіді медиків на запитання «Чи пов'язуєте Ви свої кар'єрні прагнення з роботою у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР?» підсумовані на рис. 2.8.

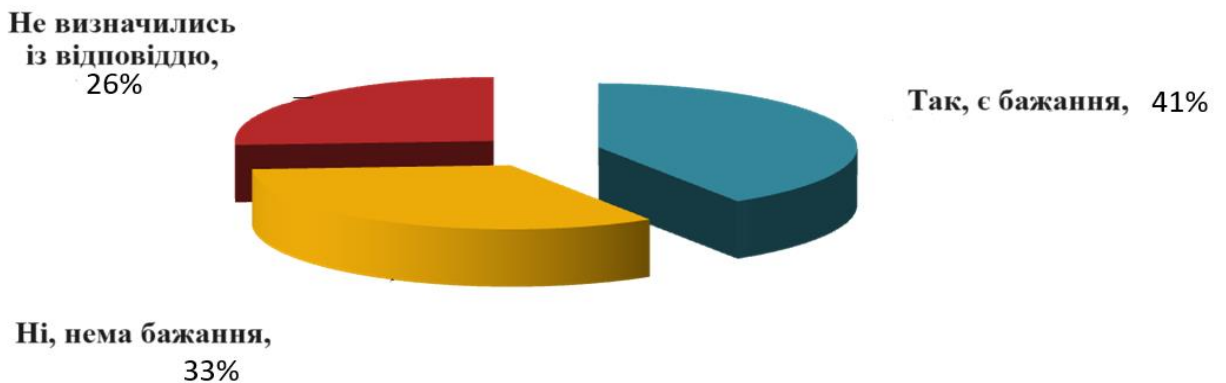


Рис. 2.8. Структура відповідей працівників щодо бажання продовжити розвивати кар'єру у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

Примітка. На основі опитування

З відповідей, представлених на рис. 3.3 випливає, що третина медичних працівників (33%) не пов'язують своє кар'єрне зростання з роботою КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, найбільшу групу відповідей (41%) склали ті, хто все ж пов'язує своє майбутнє досліджуваним закладом охорони здоров'я, а 26% поки що не визначилися у своєму виборі. Враховуючи отриманий результат, зрозуміло, що 33% медиків згодом покинуть лікарню у пошуках іншого (кращого) місця роботи.

Структура відповідей респондентів на запитання «Чи відчуваєте Ви реальну можливість особистого кар'єрного зростання у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР наведена на рис. 2.9. Судячи із анкетування, у більшості медичних працівників немає відчуття реальної можливості кар'єрного зростання у досліджуваному закладі охорони здоров'я (62%), 27% (майже третина) важко відповісти на питання, і тільки 11% персоналу мають мету та реальну можливість кар'єрного росту у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР.

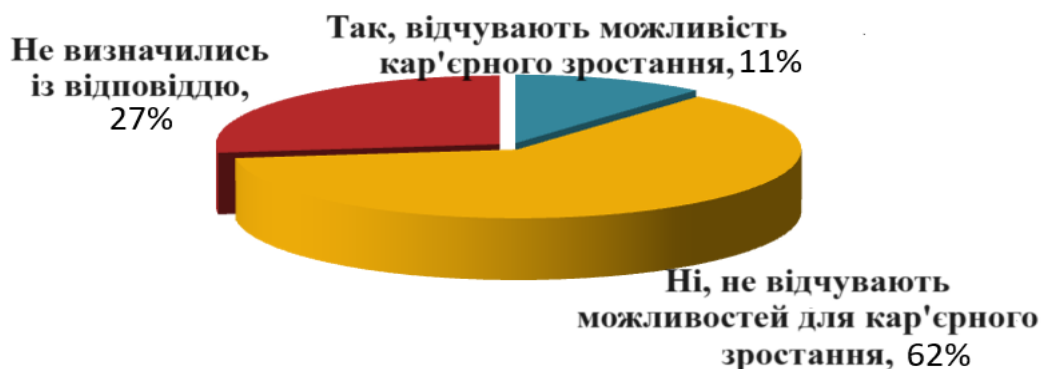


Рис. 2.9. Структура відповідей працівників щодо реальних можливостей кар'єрного зростання у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

Примітка. На основі опитування

Із представлених на рис. 2.10 відповідей опитаних медичних працівників видно, що багатьом із них хотілося б зробити кар'єру у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР на новому робочому місці. Другою за

значимістю стала відповідь про кар'єру з вертикальним переміщенням всередині лікарні (27%), залишитися у тому ж відділі, де вже працюють та отримати там вищу посаду хотіли б 26% медиків і лише 13% хотіли би мати горизонтальний розвиток кар'єри.

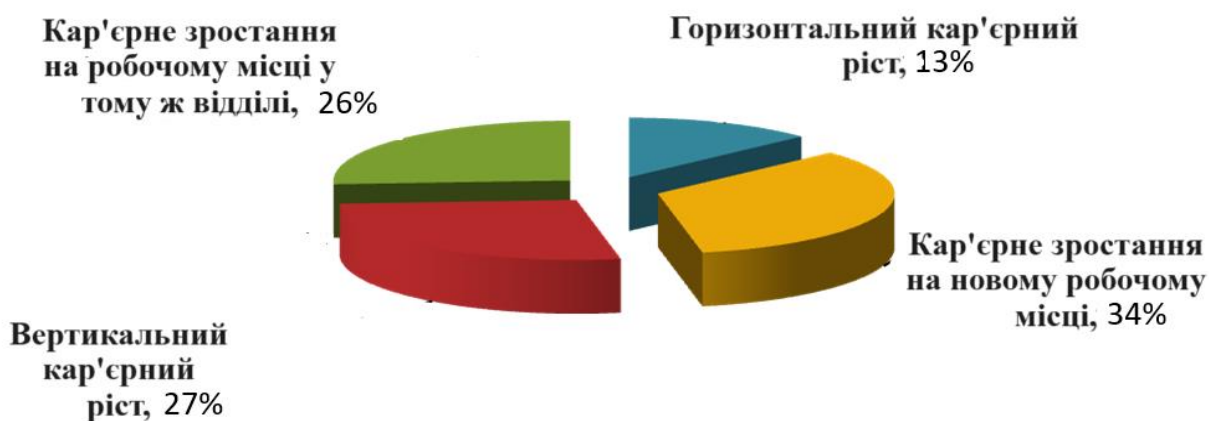


Рис. 2.10. Структура відповідей працівників щодо бажаного виду кар'єрного зростання у КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР

Примітка. На основі опитування

На запитання анкети: «Що на Вашу думку необхідно зробити у КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР, щоб дати працівникам реальну можливість кар'єрного розвитку?» допускалася можливість надати більше однієї відповіді.

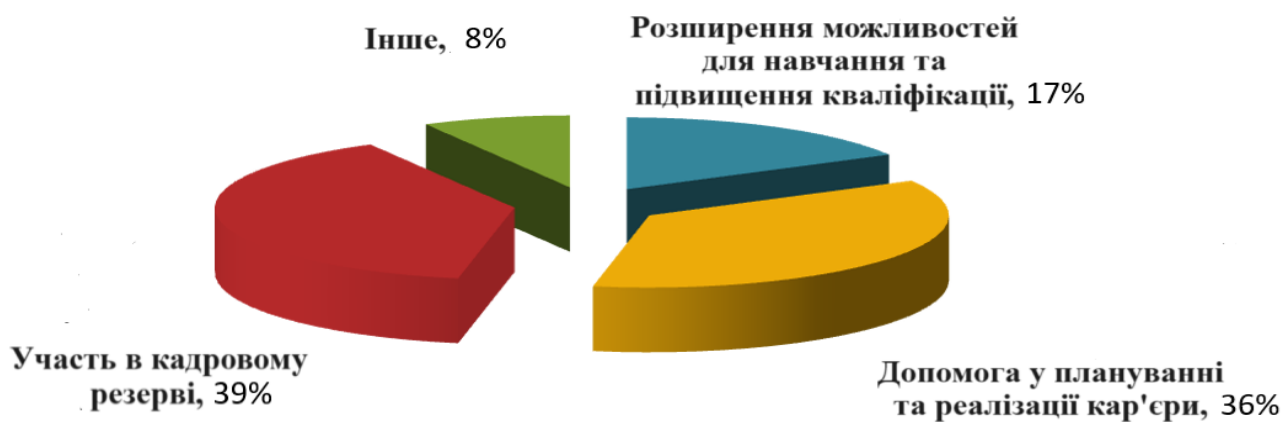


Рис. 2.11. Структура відповідей працівників про необхідні заходи щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку у КНП «Волочиська

багатопрофільна лікарня» ВМР,

Примітка. На основі опитування

Як видно з отриманих відповідей (рис. 2.11.) сформувалося дві групи працівників з приблизно рівною кількістю осіб, які зацікавлені у побудові кар'єри та знають, що їм для цього потрібно, серед них 39% тих, хто хотів би потрапити до кадрового резерву та розвиватися у його рамках, але не має такої можливості і 36% тих, хто хотів би отримати кваліфіковану допомогу у плануванні та реалізації своєї кар'єри.

Отже опитування працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР дозволяє констатувати, що:

- більшість медиків (67%) не задоволені системою кар'єрного розвитку, що склалася у закладі охорони здоров'я;
- 68% учасників опитування не погодилися з тим, що вони мають гарні можливості для кар'єрного зростання;
- 41% працівників впевнено відповіли, що пов'язують свою кар'єру з роботою у досліджуваній медичній установі;
- більшість опитаних не відчуває реальної можливості кар'єрного зростання, і лише 11% працівників реально мають на меті і знають, як побудувати свою кар'єру у досліджуваному закладі охорони здоров'я;
- для вдосконалення системи управління кар'єрним розвитком, на думку персоналу лікарні, необхідна допомога у плануванні індивідуальної кар'єри.

Враховуючи отримані результати аналізу, пропонується змінити підхід до управління діловою кар'єрою медичних працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР.

Висновки до розділу 2

Організаційне забезпечення управління кар'єрою працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР дозволяє ефективно стимулювати та

підтримувати професійний розвиток медичного персоналу. У закладі охорони здоров'я є потенціал для створення належних умов для навчання та підвищення кваліфікації працівників, стимулюванні їх активності у досягненні кар'єрних цілей.

Підсумовуючи результати аналізу ефективності управління діловою кар'єрою зазначимо, що у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР є такі проблеми як: низька зацікавленість керівників у розвитку, навчанні, просуванні кадрів, слабка мотивація медичних працівників; недосконала кадрова політика. Серед основних причин невдоволень медичних працівників процесом управління кар'єрою у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» є недостатня мотивація персоналу керівництвом до розвитку, навчання та просування кар'єрними сходами.

Отже опитування працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР щодо можливостей кадрового розвитку дозволило констатувати, що більшість медиків не задоволені системою кар'єрного розвитку, що склалася у закладі охорони здоров'я та не відчують реальної можливості кар'єрного зростання. Проте більшість із них все ж хотіли би продовжити працювати у досліджуваному закладі охорони здоров'я і будувати там кар'єру далі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Розробка системи планування розвитку ділової кар'єри працівників закладу охорони здоров'я та її реалізація

Аналіз існуючої практики управління діловою кар'єрою працівників в КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, засвідчив наявність реальних прикладів кар'єрного зростання медиків. Проте за результатами досліджень проведених у роботі, як основний недолік такого управління можемо виділити відсутність системи планування кар'єрного розвитку працівників. Це серйозне недопрацювання, адже головний напрямок для забезпечення розвитку кар'єри на організаційному рівні це спочатку планування, а потім створення сприятливих умов для кар'єрного зростання.

Отже нами пропонується підхід до планування розвитку кар'єри» у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, який повинен враховувати наступне:

- планування розвитку кар'єри призначене (місія) для збереження та розвитку конкурентних переваг працівників порівняно з конкурентами на ринку медичних послуг;
- планування розвитку кар'єри здійснюється з метою оптимізації процесу та результату виконання організаційних функцій з урахуванням інтересів закладу охорони здоров'я;
- предметом впливу є відповідність ресурсів (персоналу) до змін в оточенні, можливостей конкуренції;
- підприємницький стиль організаційної поведінки;
- персонал є ресурсом;
- програмний підхід до розвитку кар'єри медичних працівників: попередження майбутніх змін, пошук нових можливостей у конкурентному

середовищі;

- раціональне, превентивне, проактивне ставлення до динаміки зовнішнього середовища;

- стратегічний розвиток кар'єри – безперервний, але регулярний процес;

- число можливих кар'єрних альтернатив велике і передбачає рух по вертикалі, горизонталі, діагоналі;

- для прийняття рішень у сфері кар'єрного планування використовується внутрішня інформація закладу охорони здоров'я, а також із зовнішнього середовища, яке необхідно проаналізувати та зробити прогноз на майбутнє;

- для аналізу та проектування кар'єри застосовуються SWOT-аналіз, індивідуальна оцінка за цінностями, індивідуальний план розвитку;

- критерієм ефективності роботи у сфері розвитку кар'єри є досягнення конкурентоспроможності медичних працівників п;

- заходи із розвитку кар'єри спрямовані на задоволення потреб пацієнтів.

Спираючись на вищезазначене, запропонуємо конкретні рекомендації щодо вдосконалення планування розвитку ділової кар'єри медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, які узагальнимо на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Система планування розвитку ділової кар'єри медичних працівників
КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

Примітка. Сформовано автором

Тепер розглянемо запропоновані рекомендації щодо планування розвитку ділової кар'єри медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР докладніше:

1. Складання особистих (індивідуальних) планів кар'єри медичних працівників.

Даний інструмент планування розвитку ділової кар'єри дозволить медичним працівникам КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР провести самооцінку, визначити та встановити цілі, описати кроки до досягнення кар'єрного зростання, а також дасть можливість керівництву оцінити уявлення працівника про кар'єрне зростання в закладі охорони здоров'я та за його межами.

Індивідуальний план розвитку – це певний документ, підлаштований під конкретного працівника, який являє собою список певних заходів і розміщення акцентів на тих сферах, які працівник повинен вивчити і де він отримає певні навички.

З позиції працівника індивідуальний план розвитку – це один із способів мотивації, адже медичний працівник буде ясно розуміти своє становище у закладі охорони здоров'я, знати рівень можливостей, які залежать особисто від нього. Це дає високі шанси для особистісного зростання, а як наслідок і матеріального заохочення. Таким чином, КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР компанія підвищує лояльність, продуктивність та якість медичних послуг.

Отже в рамках кар'єрного планування керівник та працівник повинні зустрітися для спільного обговорення з метою розробки індивідуального плану кар'єри.

Для розробки індивідуального плану кар'єри необхідно:

- визначити 2-3 зони розвитку на рік. Оцінити себе (керівник оцінює сам себе або оцінює працівника) використовуючи бланк самооцінки за цінностями;
- вибрати цінності, що необхідно розвивати. Обговорити вибрані цінності на зустрічі, обміняти думками. Спільно вибрати декілька цінностей для визначення дій щодо розвитку та включення їх в індивідуальний план розвитку;

- підібрати методи розвитку. Обговорити, які саме методи розвитку будуть максимально корисні для конкретного медичного працівника;

- для кожного методу розвитку сформулювати завдання, орієнтуючись на цінності КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР. Вибрати відповідні заходи для розвитку. Обговорити їх та сформулювати завдання розвитку, наближене до робочої ситуації. Наприклад, «Знайти та описати втрати процесу, запропонувати ефективний спосіб їх усунення» (напрямок «Ефективність», метод розвитку «Розвиток на робочому місці»), визначити робочий процес, який необхідно проаналізувати, обговорити кандидатури колег, яких можливо залучити, встановити конкретний термін подання результатів керівнику;

- заповнити індивідуальний план розвитку. Медичному персоналу необхідно запропонувати заповнити форму особистісного планування кар'єри, яка дозволить їм адекватно оцінити свої переваги та можливості. У форму внести формулювання дії, що розвиває.

Індивідуальний план розвитку кар'єри має включати перелік розвиваючих заходів:

- навчання (розвиток на робочому місці, навчання на досвіді інших; самонавчання, читання, тренінги);

- участь у заходах та проектах, де медичний працівник може отримати цінний досвід;

- наставництво, менторинг та коучинг;

- стажування; виконання додаткових завдань, ролей, доручень;

- проходження обов'язкової та необов'язкової сертифікації.

Рекомендується наступне співвідношення дій, що розвивають (рис. 3.2).

Отже індивідуальний план розвитку працівника КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР повинен містити вказівки щодо конкретного працівника (ПБ та посада, відділ) та власне основні пункти:

- пріоритети розвитку (або цілі);

- терміни досягнення;

- результати виконання – тут оцінюється рівень досягнення поставлених

перед медичним працівником завдань. Оцінка може бути проведена як керівником, так і самостійно працівником.

- конкретні рекомендації щодо досягнення цілей.
- обов'язковим є включення однієї та кількох дій щодо розвитку на робочому місці.



Рис. 3.2. Необхідне співвідношення розвиваючих заходів при плануванні розвитку кар'єри медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

Примітка. Сформовано автором

Заповнення цієї форми дозволить медичному працівнику краще зрозуміти себе та відчувати інтерес у кар'єрному просуванні, а також дозволить керівництву КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР оцінити те, як бачить своє кар'єрне зростання медичний працівник як ув даному закладі охорони здоров'я так і за його межами.

2. Створення спрощеної моделі компетенцій для медичних працівників.

Як було виявлено в результаті проведеного аналізу у попередньому розділі кваліфікаційної роботи більшість працівників досліджуваного закладу охорони

не знають, що їм необхідно робити, які компетенції потрібно мати, щоб перейти на наступний етап кар'єри. Тому для керівництва КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР головним завданням має стати розробка моделі компетенцій. На наш погляд, така модель має відображати:

- конкретні компетенції та їх поведінкові індикатори, вид діяльності, у ході якої формується зазначена компетенція;
- заходи та терміни їх виконання;
- форма підсумкового звіту та спосіб оцінки ступеня сформованості компетенції.

Ефективна модель компетенцій має ґрунтуватись на наступних базових принципах:

- ясність і простота компетенцій формувань, що використовуються в моделі, для розуміння всіма медичними працівниками;
- реалістичність, практичне застосування моделі компетенцій до управління роботою всього медичного персоналу, до якого відноситься модель;
- облік очікуваних і планованих змін, які можуть відбутися у майбутньому;
- дискретність компетенцій (індикатори компетенцій не повинні перетинатися);
- відповідність компетенцій організаційному контексту (організаційній культурі).

Слід зазначити, що модель компетенцій має бути сталою, вона має бути мобільною, гнучкою та динамічною, а в процес моделювання має залучатися значне коло зацікавлених осіб.

Також слід розробити сценарій проведення асесменту: підбираються методики, визначається необхідний рівень сформованості кожної компетенції для посади.

Дані розвитку кар'єри через оцінку компетенцій повинні бути доступні для медичних працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР. Адже слід зазначити, що для медиків, які бажають розвиватися і просуватися кар'єрними сходами, не вистачає уявлення про те, на що саме необхідно звернути

увагу, щоб просунути службу сходами. До цієї моделі необхідно надати вільний доступ, і не лише через програмне забезпечення, а й на паперових носіях.

3. Використання технологій визначення оптимального кар'єрного шляху.

На нашу думку, у досліджуваному закладі охорони здоров'я доцільно застосувати одну із найбільш дієвих технологій - розробку кар'єрограм.

Кар'єрограма - це документ, в якому в наочній (графічній) формі має бути представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також інших ключових посад КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР. Кар'єрограма повинна охоплювати період 10 років і більше.

Кар'єрограма повинна розроблятися на основі особистих запитів медичного працівника, його рівня освіти та професійної підготовки та рекомендацій щодо професійної придатності. Кар'єрограму може налічувати не один, а кілька шляхів досягнення бажаної посади. Структура кар'єрограми медичних працівників повинна включати:

- перелік знань і навичок, які необхідні для підвищення на посаді;
- рівень освіти, підвищення кваліфікації, проходження курсів, форми навчання, які необхідні для призначення на посаду;
- досвід роботи, необхідний для ефективної роботи на посаді;
- кожен етап кар'єри повинен містити вимоги до кваліфікації та компетенцій, а також видів виконуваних робіт.

При розробці кар'єрограми важливо, щоб медичний працівник зміг отримати відповіді на наступні запитання:

- Де можна набути необхідні навички: у яких навчальних закладах та при виконанні якої роботи?
- Який досвід роботи важливий для ефективної діяльності на посаді?
- У яких підрозділах, яких посадах можна набути потрібні навички?
- Які ділові якості потрібно розвивати?
- Які види трудової діяльності та які форми навчання цьому сприяють?

Також на нашу думку у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР доцільно використати технологію планування кар'єри В. Сандерса [57, с. 95].

Вона призначена для оптимізації постановки кар'єрних цілей. Дана технологія організує процес прояснення власних інтересів і потреб, а також можливостей та ресурсів реалізації. Технологія передбачає виконання двох завдань:

1) «Баланс переваг та недоліків». Медичним працівникам пропонується проаналізувати свої сильні та слабкі сторони (які можливості для кар'єрного просування і чого для цього на даному етапі не вистачає). Для цього необхідно заповнити спеціальну форму (розділити лист на 2 частини – з одного боку «гідності», з іншого – «недоліки»), записавши всі особливості, які працівник може пригадати. Виконання цього завдання допоможе є медикам краще зрозуміти себе. Переваги (сильні сторони) дозволяють відчувати внутрішні ресурси подальшого просування. Недоліки (слабкі сторони) допомагають прояснити цілі розвитку.

2) «Огляд симпатій та антипатій». Його мета – усвідомлення потреб медичних працівників. Для цього пропонується заповнити форму: також поділити аркуш на 2 частини, з одного боку має бути графа «подобається», з іншого – «не подобається». У стовпці «подобається» перераховується все, чого людина хоче досягти в житті. У стовпці «не подобається» вказується те, чого хотілося б уникнути. Завдання допомагає чітко та конкретно уявити бажаний спосіб життя.

Виконання цих завдань полегшує подальший вибір кар'єри та складання індивідуального плану розвитку кар'єри. Очевидно, що в основі цієї технології лежить SWOT – аналіз, який передбачає виявлення сильних, слабких сторін, можливостей та небезпек. Адже медичні використовуючи цю технологію при плануванні кар'єри працівники фактично повинні проаналізувати свої сильні та слабкі сторони (які можливості для кар'єрного просування і чого нині бракує). Переваги (сильні сторони) дозволять відчувати внутрішні ресурси для подальшого просування. Недоліки (слабкі сторони) допоможуть прояснити цілі розвитку.

Отже вищезазначені пропозиції та рекомендації дозволять удосконалити систему управління кар'єрою КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР. Розробка та впровадження плану розвитку ділової кар'єри дозволяє ефективно

поєднувати інтереси КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР та медичних працівників. Планування кар'єрного розвитку створює передумови досягнення такого становища, коли на кожному робочому місці перебуває висококваліфікований працівник, що дозволить КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР отримувати максимальну віддачу від професійної діяльності медиків. Для більшості медичних працівників професійне і посадове зростання є найважливішим мотивом для діяльності, оскільки дозволяє разом із зростанням матеріальної винагороди, отримувати і моральне задоволення від результатів своєї праці, підвищувати свій соціальний статус.

Зазначимо, що головним завданням планування та реалізації ділової кар'єри медичних працівників є забезпечення реалізації потенціалу особистості з урахуванням інтересів КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, для чого потрібні:

- 1) органічний взаємозв'язок цілей закладу охорони здоров'я та окремого медичного працівника на основі взаємної економічної та соціальної вигоди;
- 2) спрямованість планування ділової кар'єри на конкретного медичного працівника з метою врахування його специфічних потреб та ситуації;
- 3) відкритість та підвищення якості процесу управління діловою кар'єрою з урахуванням думки трудового колективу;
- 4) усунення про «кар'єрних глухих кутів», у яких практично немає можливостей для подальшого розвитку співробітника;
- 5) формування наочних та доступних для сприйняття критеріїв службового зростання, що використовуються у конкретних кар'єрних рішеннях;
- 6) вивчення кар'єрного потенціалу кожного медичного працівника, обґрунтована оцінка можливостей зростання з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- 7) визначення шляхів професійного та службового зростання, використання яких задовольнить кількісну та якісну потребу у кваліфікованих кадрових ресурсах у потрібний момент часу та у потрібному місці.

Отже планування розвитку ділової кар'єри працівників закладу охорони здоров'я повинна розглядатися як елемент м'якого кадрового планування для гарантії забезпечення необхідними фахівцями в найближчі роки і на більш віддалену перспективу. В основу такого плану професійно-посадового розвитку повинно бути покладено прагнення поєднати потреби КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР з інтересами (професійними та особистими) його працівників.

3.2. Впровадження ефективних інструментів управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР

Управління професійно-посадовим просуванням є елементом системи керування кар'єрою. Воно тісно пов'язане з кар'єрним зростанням персоналу і за умови успішної імплементації запропонованих нами інструментів вирішить для КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР такі завдання:

- 1) забезпечить стабільність кадрового складу медичних працівників за допомогою лояльності до закладу охорони здоров'я організації та закріплення у ньому;
- 2) підвищить ефективність використання медичного персоналу;
- 3) сформує передумови посадового переміщення медичних працівників відповідно до їх потреб;
- 4) створить умови для творчого ставлення медичних працівників до виконання професійних обов'язків та інноваційного підходу до роботи;
- 5) збереже та розвине кадровий потенціал медичного персоналу;
- 6) забезпечить формування кадрового резерву керівних кадрів.

Відповідно до елементів управлінського циклу система професійно-посадового просування медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР реалізує такі функції:

- 1) у сфері планування:

- визначення та економічне обґрунтування потреби в персоналі закладу охорони здоров'я;

- складання індивідуальних планів та програм перепідготовки, стажування та підвищення кваліфікації медичних працівників;

- складання планів з управління діловою кар'єрою та професійно-посадового просування медичного персоналу;

- планування роботи з кадровим резервом.

2) у сфері організації:

- формування системи професійно-посадового просування;

- управління кар'єрою та професійно-посадовим просуванням;

- формування кадрового резерву на просування;

- підбір, розстановка та адаптація медичного персоналу;

- розробка процедури та проведення атестації медичного персоналу;

- проведення конкурсів та організація заміщення вакантних посад;

- організація навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників, зарахованих до кадрового резерву;

- оцінка та відбір для висування на вакантні посади лінійних та функціональних керівників.

3) у сфері координації та регулювання:

- розробка схем заміщення вакантних посад, кар'єрограм та кваліфікаційних характеристик;

- документування зарахування до резерву та переміщення службовими сходами.

4) у сфері мотивації та стимулювання:

- заохочення (стягнення) за успіхи (невдачі) у діловій кар'єрі та професійно-посадовому просуванні;

- мотивація та стимулювання професійно-посадового просування;

- висунення на керівні посади;

- підвищення заробітної плати.

5) у сфері контролю:

- контроль ефективності використання персоналу;

- Контроль виконання керівниками відділів діяльності з управління кар'єрою, професійно-посадового просування, кадрового резерву.

б) у сфері обліку:

- ведення обліку та звітності просування медичних працівників та виконання індивідуальних планів ділової кар'єри.

б) у сфері аналізу:

- аналіз ефективності управління діловою кар'єрою та професійно-посадовим просуванням;

- аналіз руху кадрів та трудового потенціалу закладу охорони здоров'я;

- аналіз ефективності підбору, розстановки та використання медичного персоналу та програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Можна виділити два види професійно-посадового просування у КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР: просування спеціаліста та просування керівника, в т.ч. просування функціонального керівника та просування лінійного керівника. Кожен із типів просування відрізняється своєю логікою етапів та послідовністю кроків, що відповідають цілям даног закладу охорони здоров'я у сфері управління кар'єрою та професійно-посадовим просуванням, специфіці організаційно-управлінської структури, корпоративним стандартам та вимогам до обіймання певної посади тощо

Під системою професійно-посадового просування к медичних працівників у КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР ми розуміємо сукупність методів посадового просування персоналу, що застосовуються в даному закладі охорони здоров'я. Її ефективність визначається досягненням тісного взаємозв'язку з основними напрямками роботи у сфері управління персоналом, програмами розвитку персоналу, формуванням кадрового резерву управлінських кадрів, тобто з механізмом керування медичним персоналом.

Цілями системи професійно-посадового просування працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР є:

- задоволення потреби організації у висококваліфікованих медичних

працівниках;

- створення оптимальних умов професійного становлення, розвитку та підвищення кваліфікаційного рівня медичних працівників.

- планомірне просування персоналу КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР закладу охорони здоров'я .

Завдання та принципи пропонованої нами системи професійно-посадового просування медичного персоналу КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР представлені на рис. 3.3.

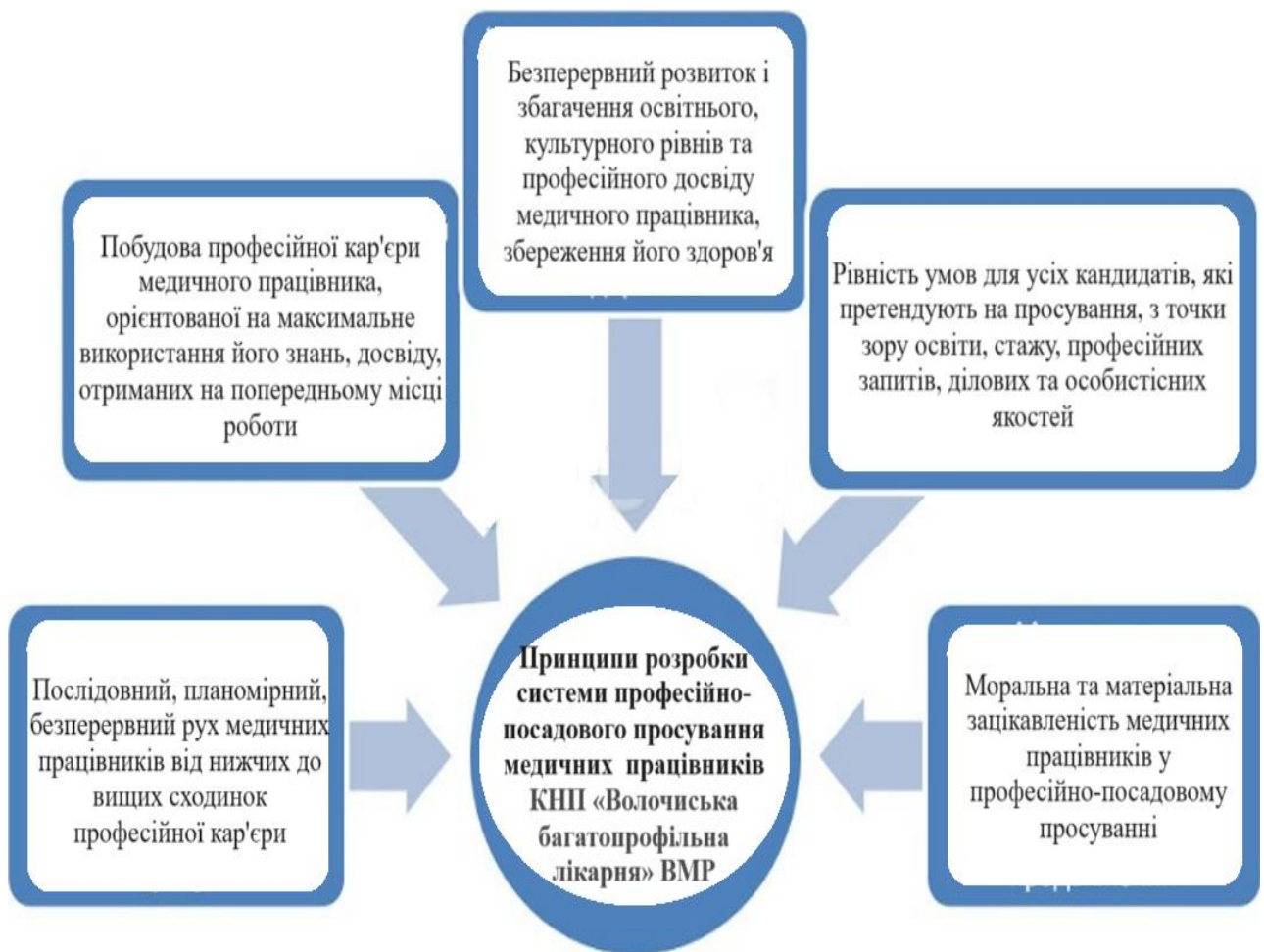


Рис. 3.3. Система професійно-посадового просування медичних працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР

Примітка. Розроблено автором

На наш погляд, управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР передбачає процес формування умов, що сприяють зміні статусу працівника в закладі

охорони здоров'я, його добровільному переміщенню в різні соціальні та посадові групи, обумовленому прагненням до задоволення особистих потреб та самореалізації, що сприяє досягненню цілей медичної установи.

Підвищення ефективності управління системою професійно-посадового просування управлінських кадрів можна досягти шляхом розробки та впровадження моделі цієї системи, її механізму, функцій і принципів.

Елементами системи професійно-посадового просування медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР кадрів є:

- моральне та матеріальне стимулювання;
- підбір кандидатів просування;
- підготовка та перепідготовка кадрового резерву;
- планування професійно-посадового просування;
- врахування дії елементів системи професійно-посадового просування кадрів;
- контроль дій у межах даної системи.

Основними інструментами управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР, на нашу думку, є:

- програми підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів передбачені для оновлення теоретичних та практичних знань, умінь, навичок у зв'язку з зростанням вимог до закладів охорони здоров'я та здійснення професійної діяльності; створюють додаткові змоги професійного зростання, допомагають підвищити конкурентоспроможність медичного працівника на ринку медичних послуг;

- стажування – дозволяють закріпити на практиці професійні знання, вміння та навички, отримані в процесі теоретичної підготовки, ознайомитися з передовим досвідом професійної діяльності, набути додаткових навичок, необхідних для виконання обов'язків на вищій посаді у КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР ;

- ротація кадрів – проходження ключових посад спеціалістами різних

рівнів для прискорення службово-професійного зростання, прискорення процесу адаптації до нових умов, збагачення професійного досвіду новими методами та формами роботи;

- робота з кадровим резервом - створює можливості прогнозування персонального просування, реалізації професійного та творчого потенціалу працівника, його кар'єрного зростання;

- самонавчання та саморозвиток - є цілеспрямовано організованим, самостійним, планомірним і систематично здійснюваним процесом оволодіння знаннями, вміннями, навичками, вдосконалення особистості керівника, що сприяє його подальшому просуванню.

Успішність просування медичного персоналу КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР залежить від дії наступних факторів:

- 1) особистісних, що включають: орієнтацію та установки, соціально-психологічні якості, працездатність, активність, швидку адаптованість до змінних умов;

- 2) соціально-професійних, які передбачають наявність загальних та спеціальних знань, освіти, кваліфікації, професійних здібностей та досягнень, досвіду та якості роботи;

- 3) демографічних: стать, вік, зовнішні дані;

- 4) специфічних, що відбивають випадковий характер професійно-посадової динаміки: особисті стосунки з керівником, сприятливий збіг обставин.

Крім того, необхідно зазначити, що можливості професійно-посадового просування медичного персоналу мають обмеження, що обумовлено характером розподілу робіт у вигляді усіченої піраміди, меншої за площею верхньої частини, де зосереджені керівні та висококваліфіковані посади. Випередження навчання та підвищення кваліфікації в процесі займання відповідної посади призводить до накопичення «надлишкової кваліфікації», коли незатребувані професійні можливості працівника не знаходять своєї реалізації.

Професійно-посадове просування медичних працівників зазвичай зумовлене природними задатками особистості, проте якщо вони не є яскраво

вираженими, то на вибір та динаміку кар'єри можуть впливати багато факторів.. Дія деяких факторів, таких як внутрішні та зовнішні, впливає на успішність кар'єри, що для унаочнення відобразимо на рис. 3.4.

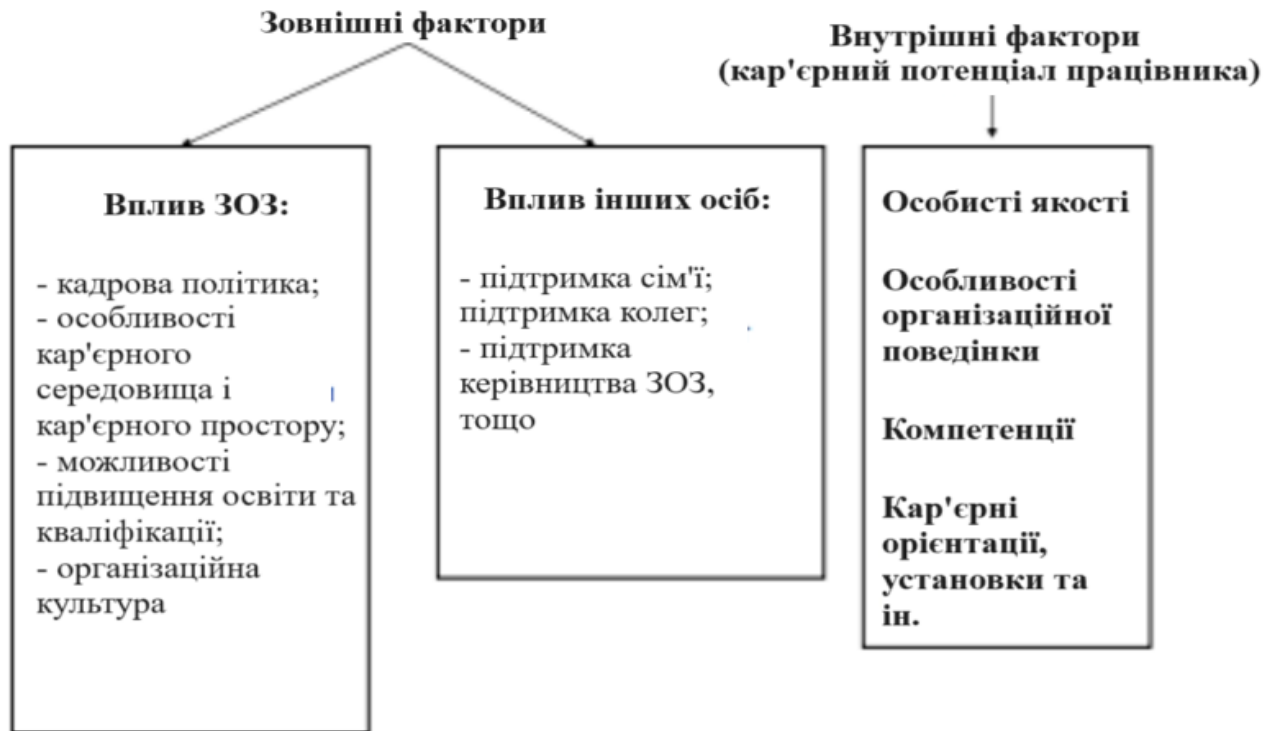


Рис. 3.4. Фактори, що впливають на успішність професійно-посадового просування медичних працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР

Примітка. Сформовано автором

Отже успішність ділової кар'єри працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР ініціюється, підтримується чи обмежується трьома основними групами факторів:

- 1) особистою ініціативою та наполегливістю щодо реалізації природних задатків та поставлених цілей на найближчу та далеку перспективу;
- 2) соціально-психологічною атмосферою у трудовому колективі закладу охорони здоров'я та наданням допомоги у здобутті кваліфікації, накопиченні досвіду та вихованні впевненості медичних працівників у власних силах та здібностях;
- 3) зусиллями керівництва закладу охорони здоров'я щодо виявлення

схильностей та об'єктивною оцінкою потенційних можливостей професійного чи службового просування з урахуванням особистісних якостей та поведінки медичних працівників.

Для розробки плану управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР вбачаємо за необхідне розглянути перелічені чинники детальніше:

1. Особистісні фактори є вихідними і нерідко вирішальними передумовами кар'єрного зростання медичних працівників, адже вони визначають мотивацію активної цілеспрямованої діяльності людини з нарощування знань, досвіду та здібностей, інтенсивності просування обраним шляхом. В основі таких факторів знаходяться природні задатки, які можуть отримати подальший розвиток, поступово згасають або бездарно витрачаються.

Розвиток природних задатків значною мірою залежить від вибору цілей та активності особистих зусиль щодо їх реалізації. Реальність складних, але досяжних особистих цілей сприятиме прояву наполегливості та працьовитості щодо вдосконалення наукових знань, накопичення практичного досвіду та нарощування набутих здібностей.

Далі виділимо основні способи підвищення ефективності професійно-посадового просування медичних працівників:

1) безперервне оновлення та накопичення професійних знань, у тому числі у суміжних галузях, які в умовах високих темпів науково-технічного прогресу старіють через кожні п'ять років;

2) послідовне практичне освоєння вміння орієнтуватися у складній ринковій обстановці, самостійно приймати раціональні (оптимальні) рішення та наполегливо втілювати їх у життя;

3) пошук найбільш плідної сфери застосування здібностей, безперервний процес пізнання себе, об'єктивне тестування здібностей та схильностей;

4) взаємовигідне співробітництво людей різних поколінь, формування творчої школи, передача досвіду, вирощування молодих спеціалістів та керівних кадрів;

- 5) готовність до змін, накопичення досвіду роботи у протиборстві, у периферійних філіях, в умовах ринкового ризику та в екстремальних ситуаціях;
- б) витяг уроків з невдач, рішучість взяти провину він, завзятість і гнучкість, напруга зусиль у конкурентної боротьби, вміння розбиратися у людях.

2. Ділова кар'єра медичних працівників починається у трудовому колективі, в якому відбувається професійне становлення особистості та набувається кваліфікація. Колективна праця працівників різного віку та кваліфікації є базою для передачі професійного досвіду, поступового накопичення практичних умінь і навичок, набуття організаторських здібностей.

Нерідко лише у процесі практичної роботи зароджується зацікавленість, спрямованість та активність особистості у професійному чи адміністративному зростанні. Разом про те залежно від соціальних чинників часто виникає бажання як змінити колектив, а й знайти новий напрям докладання зусиль і здібностей.

Соціальні чинники успішної ділової кар'єри працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР поєднують поступове залучення всіх медиків до усталеної корпоративної культури та прищеплення кожному колективістських моральних цінностей. Змагальний характер колективної праці та відмінності індивідуальних здібностей сприятимуть прояву лідерських якостей.

Виявлення неформальних лідерів у КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР та виховання впевненості перспективних працівників у власних силах та потенційних можливостях сприятимуть їхньому кар'єрному зростанню. Формування в трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату та об'єктивна оцінка здібностей медичних працівників є неодмінними умовами «вирощування» у своєму складі майбутніх керівників, а що захищає молодих людей від поганих нахилів та порожнього витрачання природного дару.

Зазначимо, що інтенсивні зусилля працівника щодо реалізації ділової кар'єри мають спиратися на активне сприяння членів трудового колективу щодо підвищення професіоналізму молодих перспективних медичних працівників. З цією метою ефективно може використовуватися практика наставництва зрілими фахівцями, передачі передового досвіду у процесі спільної роботи з

висококваліфікованими працівниками у тимчасових робочих (творчих) групах, спільну участь у експериментах із впровадження нових технологій.

3. Найважливішим фактором кар'єрного зростання медичних працівників є також кадрова ситуація у закладі охорони здоров'я. Високий рівень кадрової конкуренції свідчить про нераціональну кадрову політику чи пріоритет залучення ззовні кваліфікованих спеціалістів та керівних кадрів. Внаслідок цього можливий кадровий застій з необґрунтованими труднощами реалізації потенційних можливостей кваліфікованих медичних працівників. З цією метою має бути передбачено процес планування та реалізації ділової кар'єри найбільш перспективних молодих працівників одночасно з розгортанням активної роботи з вивчення зовнішнього ринку трудових ресурсів. Умови для кадрового зростання перспективних медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР повинні створюватися керівництвом даного закладу охорони здоров'я та включати безперервне навчання і підвищення кваліфікації в різних способах і формах.

Особлива роль у соціальному середовищі належить безпосереднім керівникам здібних медичних працівників, які щодня повинні оцінювати інтенсивність зростання і бути прихильниками їх просування, ініціювати процес планування та реалізації ділової кар'єри.

В цілому, зіставлення особистісних, соціальних та кадрових факторів, що зумовлюють ефективність професійно-посадового просування медичних працівників, свідчить про первинність та пріоритетність природних задатків та зусиль здібного працівника щодо реалізації своїх природних задатків. Трудовий колектив та керівництво КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР повинні сприяти реалізації особистих цілей перспективних медичних працівників, оскільки зацікавлені у «вирощуванні» свого керівного складу та кваліфікованих фахівців.

Отже запропонована система управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників забезпечить взаємозв'язок цілей, функцій, технологій, принципів, організаційної структури та кадрів, які здійснюють

управління (лінійних керівників, директора ЗОЗ). Запропонований у дослідженні функціонал системи управління та механізм роботи з медичними працівниками сприятиме створенню певних умов для зростання їх професійної майстерності, дозволить набути свого стилю роботи, сформувати важливі особисті якості, забезпечити професіоналізм та професійне просування. А також допоможе медичним працівникам та керівництву КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР сформувати сферу спільної діяльності та налагодити взаємодію.

Організований таким чином процес управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників забезпечить досягнення цілей розвитку, відбору та просування персоналу в рамках організаційного простору досліджуваного закладу охорони здоров'я. У цьому сенсі зреалізується місія управління кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР та потребами його персоналу загалом та окремо кожного працівника.

Висновки до розділу 3

Основні рекомендації щодо планування розвитку ділової кар'єри медичних працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР повинні включати:

1. Складання особистих (індивідуальних) планів кар'єри медичних працівників.
2. Створення спрощеної моделі компетенцій для медичних працівників.
3. Використання технологій визначення оптимального кар'єрного шляху.

Інструменти управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників, які варто застосувати працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР: програми підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів; ротація кадрів; робота з кадровим резервом; самонавчання та саморозвиток.

ВИСНОВКИ

Підходи до трактування поняття «кар'єра» можна об'єднати у три основні групи: підходи, що представляють кар'єру як послідовність видів професійної діяльності, що виконуються людиною, і займаних нею професійних позицій, підходи, що розглядають кар'єру як процес розвитку та самореалізації особистості та підходи, які не обмежують кар'єру професійною сферою життя.

Класифікації кар'єри медичних працівників базуються на рівнях та типах її розвитку. Моделі ділової кар'єри медичних працівників можуть включати традиційні підходи, такі як підвищення по службі, а також сучасні, спрямовані на розвиток особистості та навичок. Поняття, класифікації та моделі ділової кар'єри відображають багатогранність та складність процесу професійного зростання. Вивчення цих аспектів дозволяє розуміти, як працівники розвиваються у своїй професійній діяльності, визначають свої цілі та планують своє майбутнє. Розробка ефективних моделей та класифікацій ділової кар'єри дозволяє керівникам краще регулювати цей процес і досягати більш успішних результатів у процесі управління кар'єрним розвитком працівників.

Ділова кар'єра передбачає вибір та зміну працівником професій та спеціальностей і передбачає велику різноманітність можливостей її реалізації. Таким чином, планування та управління діловою кар'єрою медичних працівників є складовою кадрової політики закладу охорони здоров'я. Основною метою планування кар'єри працівника є надання підтримки персоналу, що ефективно працює, для реалізації потенціалу. Управління професійною кар'єрою дозволяє вибудувати взаємовигідні відносини між персоналом та керівництвом закладу охорони здоров'я. Працівник задовольняє потребу у самореалізації, а заклад охорони здоров'я отримує вмотивований медичний персонал, здатний досягти високих результатів.

Управління кар'єрою медичних працівників у закладах охорони здоров'я включає в себе комплексний підхід до розвитку та планування їх професійної діяльності. Основна сутність полягає у забезпеченні якісного медичного

обслуговування пацієнтів через розвиток компетентностей та кар'єрного росту медичного персоналу. Управління кар'єрою медичних працівників сприяє підвищенню якості надання медичних послуг та є ключовим для досягнення професійного успіху в цій важливій галузі.

Організаційне забезпечення управління кар'єрою працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР дозволяє ефективно стимулювати та підтримувати професійний розвиток медичного персоналу. У досліджуваному закладі охорони здоров'я є потенціал для створення належних умов для навчання та підвищення кваліфікації працівників, стимулюванні їх активності у досягненні кар'єрних цілей. У КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР кваліфіковані управлінці, лікарі-професіонали та фаховий господарсько-обслуговуючий персонал, завдяки яким досліджуваний заклад охорони може щоденно надавати пацієнтам максимально якісну медичну допомогу та бути конкурентоздатним на ринку медичних послуг.

Підсумовуючи результати аналізу ефективності управління діловою кар'єрою зазначимо, що у КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР є такі проблеми як: низька зацікавленість керівників у розвитку, навчанні, просуванні кадрів, слабка мотивація медичних працівників; недосконала кадрова політика. Серед основних причин невдоволень медичних працівників процесом управління кар'єрою у КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» є недостатня мотивація персоналу керівництвом до розвитку, навчання та просування кар'єрними сходами.

Опитування працівників КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР щодо можливостей кадрового розвитку дозволило констатувати, що: більшість медиків не задоволені системою кар'єрного розвитку, що склалася у закладі охорони здоров'я та не відчуваю реальної можливості кар'єрного зростання. Проте більшість із них все ж хотіли би продовжити працювати у досліджуваному закладі охорони здоров'я і мають на меті будувати свою кар'єру далі.

Враховуючи отримані результати аналізу, пропонується змінити підхід до

управління діловою кар'єрою медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР.

Основні рекомендації щодо планування розвитку ділової кар'єри медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР повинні включати:

- складання особистих (індивідуальних) планів кар'єри медичних працівників;
- створення спрощеної моделі компетенцій для медичних працівників.
- використання технологій визначення оптимального кар'єрного шляху.

Розробка та впровадження плану розвитку ділової кар'єри дозволяє ефективно поєднувати інтереси КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР та медичних працівників. Планування кар'єрного розвитку створює передумови досягнення такого становища, коли на кожному робочому місці перебуває висококваліфікований працівник, що дозволить КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР отримувати максимальну віддачу від професійної діяльності медиків. Отже планування розвитку ділової кар'єри працівників закладу охорони здоров'я повинна розглядатися як елемент м'якого кадрового планування для гарантії забезпечення необхідними фахівцями в найближчі роки і на більш віддалену перспективу. В основу такого плану професійно-посадового розвитку повинно бути покладено прагнення поєднати потреби КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР з інтересами (професійними та особистими) його працівників.

Елементами системи професійно-посадового просування медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР кадрів повинно стати: моральне та матеріальне стимулювання; підбір кандидатів для просування; підготовка та перепідготовка кадрового резерву; планування професійно-посадового просування; врахування дії елементів системи професійно-посадового просування кадрів; контроль дій у межах даної системи.

Основними інструментами управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників КНП «Волочиська багатoproфільна

лікарня» ВМР, на нашу думку, є:

- програми підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів передбачені для оновлення теоретичних та практичних знань, умінь, навичок у зв'язку з зростанням вимог до закладів охорони здоров'я та здійснення професійної діяльності; створюють додаткові змоги професійного зростання, допомагають підвищити конкурентоспроможність медичного працівника на ринку медичних послуг;

- стажування – дозволяють закріпити на практиці професійні знання, вміння та навички, отримані в процесі теоретичної підготовки, ознайомитися з передовим досвідом професійної діяльності, набути додаткових навичок, необхідних для виконання обов'язків на вищій посаді у КНП «Волочиська багатопрофільна лікарня» ВМР ;

- ротація кадрів – проходження ключових посад спеціалістами різних рівнів для прискорення службово-професійного зростання, прискорення процесу адаптації до нових умов, збагачення професійного досвіду новими методами та формами роботи;

- робота з кадровим резервом - створює можливості прогнозування персонального просування, реалізації професійного та творчого потенціалу працівника, його кар'єрного зростання;

- самонавчання та саморозвиток - є цілеспрямовано організованим, самостійним, планомірним і систематично здійснюваним процесом оволодіння знаннями, вміннями, навичками, вдосконалення особистості керівника, що сприяє його подальшому просуванню.

Отже запропонована система управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників забезпечить взаємозв'язок цілей, функцій, технологій, принципів, організаційної структури та кадрів, які здійснюють управління (лінійних керівників, директора ЗОЗ). Запропонований у дослідженні функціонал системи управління та механізм роботи з медичними працівниками сприятиме створенню певних умов для зростання їх професійної майстерності, дозволить набути свого стилю роботи, сформувати важливі особисті якості,

забезпечити професіоналізм та професійне просування. А також допоможе медичним працівникам та керівництву КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР сформувати сферу спільної діяльності та налагодити взаємодію.

Організований таким чином процес управління професійно-посадовим просуванням медичних працівників забезпечить досягнення цілей розвитку, відбору та просування персоналу в рамках організаційного простору досліджуваного закладу охорони здоров'я. У цьому сенсі зреалізується місія управління кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами КНП «Волочиська багатoproфільна лікарня» ВМР та потребами його персоналу загалом та окремо кожного працівника.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г., Котис Н. Problems of formation and effective use of enterprise staff. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, № 25, 2020, С. 115-121
2. Баб'як Г., Котис Н., Шушпанов Д. Personnel management: current tendencies in HR-service development. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. № 26. С. 80-86
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручн.*: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Головний лікар*. 2017. № 11 (79). С. 69-73.
5. Богдан Д. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019.
6. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79.
7. Борщ В.І. *Управління закладами охорони здоров'я*. Херсон : Олди-плюс, 2020. 391 с.
8. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2(4). Ч. 1. С. 96–100.
9. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
10. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні транснаціональні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
11. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*.