

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCES OF A HEALTH INSTITUTION MANAGER IN MODERN CONDITIONS

У статті визначено напрями формування управлінських компетенцій менеджера медичних закладів на сучасному етапі. Зауважено, що нині ефективний менеджмент є одним із головних завдань і чинників економічного успіху будь-якої організації, що забезпечує сприятливе середовище для реалізації потенціалу кадрів.

Досліджено, що Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом передбачає посилення співпраці у сфері охорони здоров'я з метою підвищення рівня його безпеки та захисту здоров'я людини як передумови сталого розвитку та економічного зростання. Проаналізовано, що управлінці в розвинених країнах світу – це фахівці з економічною чи юридичною освітою, медичні менеджери, а в Україні велика частина управлінців у галузі охорони здоров'я – фахівці без досвіду та навичок із державного управління. Виявлено, що нині в Україні існує гостра нестача менеджерів у сфері охорони здоров'я, які вміють приймати відповідальні, самостійні й ефективні рішення стратегічного характеру.

Встановлено, що в європейських країнах медичних менеджерів поділяють на два типи: управлінці загальної кваліфікації та управлінці-спеціалісти. На управлінців загальної кваліфікації покладено відповідальність за загальне управління медичним закладом. Управлінці-спеціалісти відповідають за ефективне управління специфічними напрямками, такими як аналіз управлінських рішень і стратегій у системі охорони здоров'я, фінансів, бухгалтерського обліку, складання бюджету, маркетинг або управління людськими ресурсами.

Досліджено українське законодавство в частині кваліфікаційних вимог до генерального директора (директора) / начальника (завідувача) закладу охорони здоров'я. Розглянуто структуру елементів компетенцій менеджера. Деталізовано систему управлінських компетенцій менеджера медичного закладу. Рекомендовано перелік "hard skills" і "soft skills" менеджера-керівника медичного закладу.

Ключові слова: менеджер медичного закладу, управлінські компетенції, "hard skills", "soft skills", управління в медичній галузі. The article defines the development directions of management competences of a health institution manager in modern conditions.

It was noticed that effective management today is one of the main tasks and factors of economic success of any organization, providing a favorable environment for realizing the potential of personnel.

It has been proven that the Association Agreement between Ukraine and the European Union provides for the strengthening of cooperation in the field of healthcare, in order to increase the level of its safety and protect human health, as a prerequisite for sustainable development and economic growth. It was analyzed that managers in developed countries are specialists with economic or legal education, medical managers, and in Ukraine the majority of health managers are specialists without the experience and skills of public administration.

It was revealed that today in Ukraine there is an acute shortage of healthcare managers who are able to make responsible, independent and effective strategic decisions. It has been established that in European countries, medical managers are divided into two types: managers of general qualifications and managers-specialists. Generally qualified managers are responsible for the overall management of the health facility. Managers-specialists are responsible for the effective management of specific areas, such as the analysis of managerial decisions and strategies in the healthcare system, finance, accounting, budgeting, marketing or human resource management.

It was studied Ukrainian legislation in terms of qualification requirements for the general director (director) / head of a healthcare institution. The structure of the elements of managerial competencies is considered. The system of managerial competencies of a health institution manager is detailed. A list of "hard skills" and "soft skills" of the manager-head of the health institution is recommended.

Key words: head of health institution, management competences, "hard skills", "soft skills", management in the field of medicine.

УДК 351.77

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.18.11>

Махначова Н.М.

к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Махначов М.В.

лікар-оториноларинголог I категорії,
завідувач ЛОР-служби

Приватне медичне підприємство
«Центр-В»

Постановка проблеми в загальному вигляді. Нині ефективний менеджмент є одним із головних завдань і чинників економічного успіху будь-якої організації, що забезпечує сприятливе середовище для реалізації потенціалу кадрів, їх професійних здібностей, коли люди отримують задоволення від виконаної роботи та колективно визнання власних досягнень. В сучасних трансфор-

маційних умовах розвитку нашої держави управління кадрами є надто відповідальною і делікатною справою, що вимагає від керівництва певної гнучкості та досвіду у сфері комунікацій [1].

Менеджмент персоналу є цілеспрямованим скоординованим впливом на штат організації, метою якого є забезпечення оптимального збалансованого функціонування компанії

із задоволенням інтересів членів команди та кожного окремого співробітника. При цьому необхідно визначити найбільш суттєві завдання з управління персоналом:

- 1) забезпечення кваліфікованими ініціативними працівниками;
- 2) ефективне застосування знань і досвіду кадрів;
- 3) підвищення рівня задоволення людей від власної роботи;
- 4) налагодження та збереження позитивного мікроклімату в колективі;
- 5) розвиток професійного рівня персоналу;
- 6) своєчасне службове просування талановитих працівників;
- 7) стимулювання у співробітників креативного підходу до роботи;
- 8) створення гідних умов праці [1].

Саме формування ефективних управлінських компетенцій керівника медичного закладу, врахування специфіки реформування медичної галузі є предметом дослідження цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню формування компетенцій керівника організації приділено увагу значної кількості вчених, серед яких І.Є. Лозинський, С.Г. Дзюба, Т.В. Зайцева, А.Я. Кібанова, К.Б. Козак, А.К. Мідляр, Л.А. Мельник, П.В. Ткачук та інші. У своїх роботах науковці розглядають актуальні проблеми, що стосуються системи менеджменту персоналу, зокрема, у взаємозв'язку кадрової політики з підбором, оцінкою, адаптацією та розвитком рівня професійності працівників.

Низка аспектів цього багатопланового питання залишається не досить вивченою саме в медичній сфері. Так, досить незначна частина медичних закладів використовує корпоративні засади у колективних взаємовідносинах. Слабка мотиваційна політика, недооцінка заходів моральних і матеріальних витрат, потенційних можливостей персоналу гальмують розвиток стану лікувальних закладів країни, тим паче у форматі реформування медичної системи. Тому доцільним є більш вузький аналіз формування управлінських компетенцій керівника медичного закладу та механізмів управління кадрами з визначенням ролі успішного керівника в трансформаційний період розвитку України.

Метою статті є формування управлінських компетенцій менеджера медичних закладів з урахуванням особливостей медичної реформи, її прогнозованого впливу на соціальне життя людини.

Виклад основного матеріалу. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом передбачає посилення співпраці у сфері охорони здоров'я з метою підвищення

рівня його безпеки та захисту здоров'я людини як передумови сталого розвитку та економічного зростання (глава 22 «Громадське здоров'я»). Таке співробітництво, зокрема, має охоплювати зміцнення системи охорони здоров'я України та її потенціалу, зокрема шляхом впровадження інновацій та здійснення реформ. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», затверджена Указом Президента України від 12 січня 2015 року, також передбачає здійснення реформи системи охорони здоров'я.

Реформування медичної галузі викликає неоднозначну оцінку суспільства. Воно є непростим у практичному впровадженні, але не можна не погодитися, що кожен громадянин має невід'ємне право на здоров'я та конституційне право на якісну медицину. Не менш важливими рисами реформи є започаткування змін у стереотипі мислення та способі поведінки пацієнтів і надавачів медичних послуг, підвищення відповідальності перших за власне здоров'я та необхідність його збереження, а також відповідальності інших за якість медичної допомоги та раціональне використання відповідних фінансових, матеріально-технічних і кадрових ресурсів. У Статуті Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі – ВООЗ) записано: «Здоров'я – це стан повного фізичного, духовного і соціального благополуччя, а не лише відсутність хвороб або фізичних вад».

Слід звернути увагу на те, що управлінці в розвинених країнах світу – це фахівці з економічною чи юридичною освітою, так звані медичні менеджери, а в Україні велика частка управлінців у галузі охорони здоров'я – фахівці без досвіду та навичок із державного (публічного) управління, які мають медичну освіту (лікарі-практики), більшість із яких не мають правової чи економічної підготовки.

Під час дослідження було встановлено, що у різних країнах світу лікарі та медичні менеджери – різні фахівці, оскільки це пов'язано з різною «собівартістю» підготовки лікаря-практика та медичного менеджера (термін навчання лікаря-практика коливається від 8-9 років, а медичного менеджера – 4 і більше років залежно від університету).

Увага в навчанні медичних менеджерів фокусується на управлінні охороною здоров'я на місцевому, державному та федеральному рівнях, а також у некомерційному секторі системи охорони здоров'я. Це контрастує із загальним ступенем магістра ділового адміністрування або магістра зі ступенем державного управління. У країнах ЄС підготовка державних управлінців у системі охорони здоров'я здебільшого відбувається через програми в бізнес-школі (ділове адміністрування зі спеціалізацією в галузі управ-

ління охороною здоров'я), а в деяких установах охорони здоров'я, адміністрації або управлінні охороною здоров'я – через школи охорони громадського здоров'я [2].

Для кожної сфери діяльності потрібні свої фахівці-менеджери, для яких широка багатопланова загальна підготовка повинна функціонально поєднуватися з детальним пізнанням особливостей і специфіки конкретної галузі і керованої системи, зокрема охорони здоров'я [2]. Нині в Україні існує гостра нестача фахівців-організаторів у сфері охорони здоров'я, які вміють приймати відповідальні, самостійні й ефективні рішення стратегічного характеру. Тому залишається вкрай актуальним питання побудови ефективної системи підготовки менеджерів у галузі охорони здоров'я. При цьому найголовнішою умовою є створення якісної освітньої бази з урахуванням найкращих здобутків провідних країн світу та реалій української системи охорони здоров'я [2].

В Україні згідно з кваліфікаційними вимогами до генерального директора (директора) / начальника (завідувача) закладу охорони здоров'я до 01 січня 2022 року дозволена вища освіта II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань 07 «Управління та адміністрування» або 28 «Публічне управління та адміністрування», або 08 «Право», або 05 «Соціальні

та поведінкові науки», або 03 «Гуманітарні науки», або 22 «Охорона здоров'я» та спеціалізацією «Організація і управління охороною здоров'я». З 01 січня 2022 року – вища освіта II рівня за ступенем магістра спеціальності галузі знань 07 «Управління та адміністрування» або 28 «Публічне управління та адміністрування», або 22 «Охорона здоров'я», або 08 «Право», або 05 «Соціальні та поведінкові науки», або 03 «Гуманітарні науки».

За наявності освіти в галузі знань 22 «Охорона здоров'я», 08 «Право», 05 «Соціальні та поведінкові науки» або 03 «Гуманітарні науки» вимагається також наявність вищої освіти (магістерський рівень) у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» або 28 «Публічне управління та адміністрування» (крім як для керівників закладів охорони здоров'я, які надають тільки первинну медичну допомогу).

Стаж роботи на керівних посадах: для закладів національного рівня – не менше 10 років, обласного рівня – 7 років, районного рівня – 5 років. Для керівників закладів охорони здоров'я, які надають тільки первинну медичну допомогу, – не менше 3-х років стажу за основною спеціальністю або одного року на керівних посадах.

На нашу думку, для якісного виконання обов'язків спеціалісту медичного закладу слід володіти набором певних компетенцій (Рис. 1).

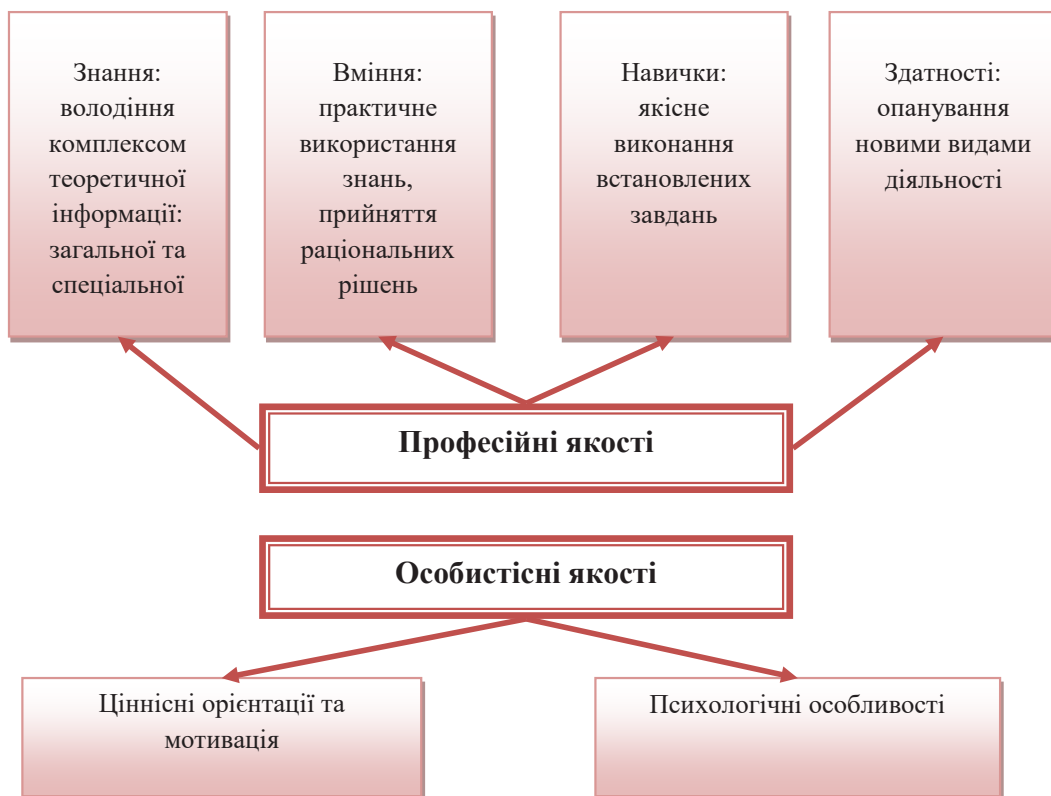


Рис. 1. Елементи компетенції спеціаліста

Виконання обов'язків керівника викликає певні трансформації в діяльності медичного спеціаліста та в змісті його компетентнісних характеристик (Рис. 2).

Також для якісного виконання управлінських повноважень у медичному закладі слід формувати перелік "hard skills" і "soft skills" [4] (Рис. 3):

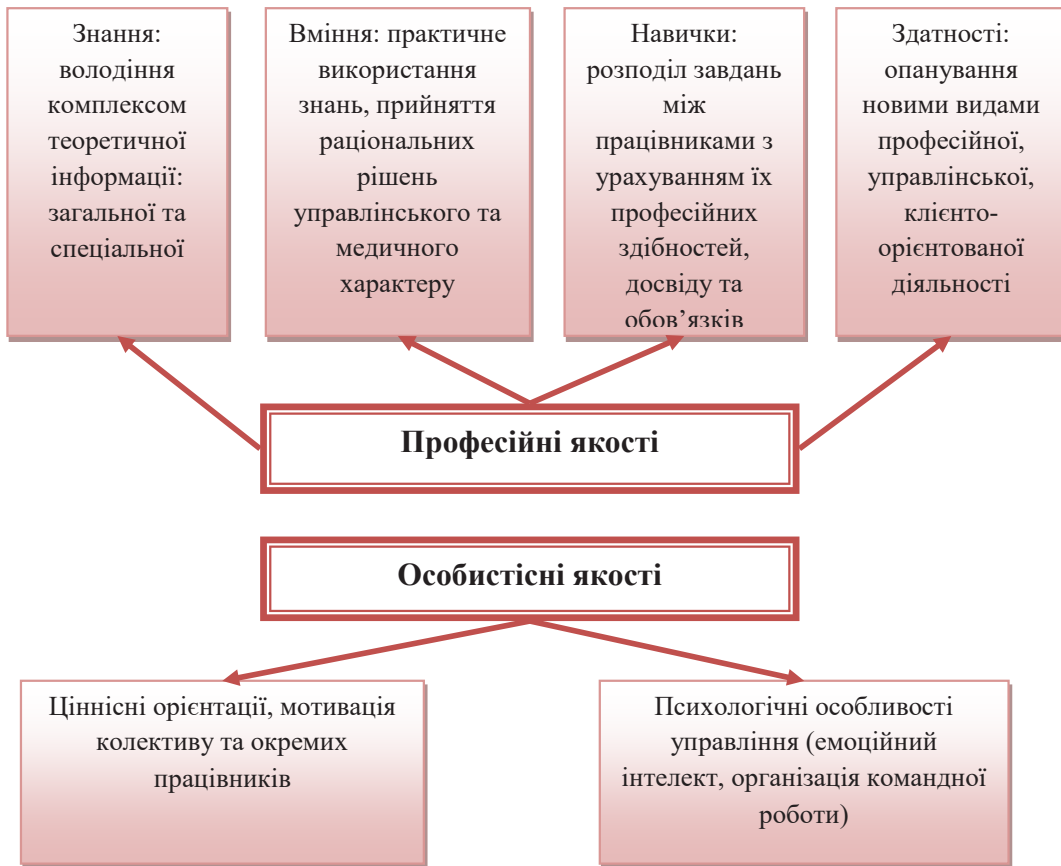


Рис. 2. Елементи компетенції менеджера-керівника медичного закладу

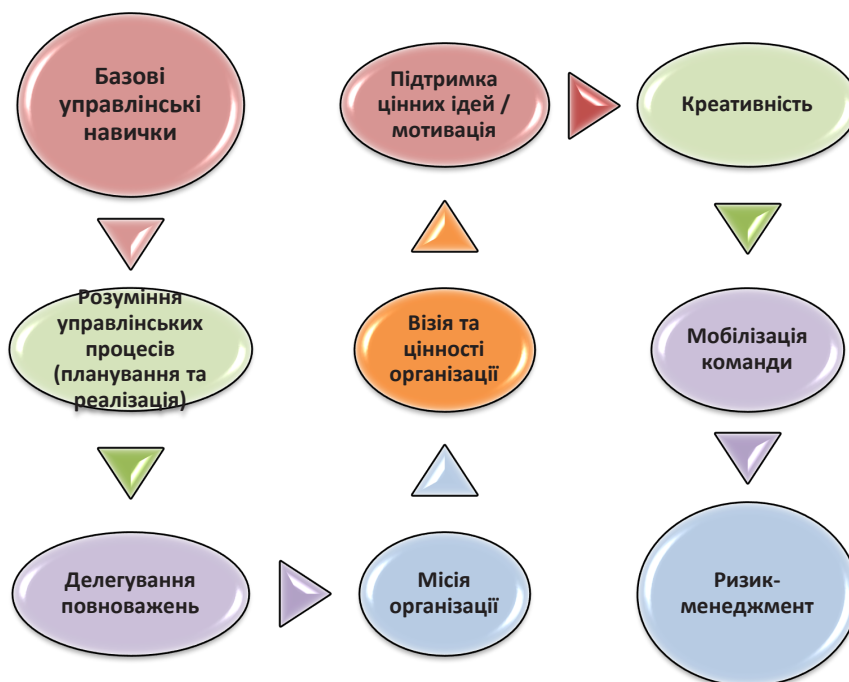


Рис. 3. Рекомендовані "hard" і "soft skills" менеджера-керівника медичного закладу

– базові управлінські навички передбачають набуття загальних компетенцій управління, розуміння організаційної структури організації;

– розуміння управлінських процесів (планування та реалізація);

– делегування повноважень (процес, за допомогою якого відбувається передача завдань і повноважень працівнику, який стає відповідальним за виконання доручених завдань. Повноваження передбачають обмежене право працівника використовувати ресурси (матеріальні, фінансові, людські) для виконання завдань, зумовлених делегуванням);

– місія організації (головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності, наприклад «Служіння людині та суспільству»);

– візія та цінності організації (бачення: «Організація – лідер з високою корпоративною культурою та постійним прагненням досконалості в допомозі пацієнту», цінності: «здоров'я», «людина», «довіра», «професіоналізм»);

– підтримка цінних ідей / мотивація (матеріальна та нематеріальна мотивація, залученість, наставництво);

– креативність (творча, новаторська діяльність, здібності, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей);

– мобілізація команди (залучення та об'єднання людей навколо ідей організації);

– ризик-менеджмент (система управління ризиками, яка за допомогою сукупності методів, прийомів і заходів дозволяє прогнозувати ризики, визначити їх ймовірні розміри і наслідки, запобігти чи мінімізувати пов'язані з ними втрати).

Висновки. Україна має приклади успішних керівників медичної галузі. Але пере-

важна більшість керівників організацій, у тому числі медичних, в Україні не мають відповідної освіти. Успіху вони досягли через досвід, наполегливість, високі лідерські якості та стресостійкість або державні дотації. Тобто, керівники, які досягли успіху, зустрічали безліч підводного каміння через відсутність управлінських знань та управлінських навичок, що призводило до досягнення цілі за довший час або з використанням надлишкових ресурсів, або з втратою цінних працівників внаслідок неефективного управління персоналом.

Знання функцій, принципів менеджменту та публічного управління, формування управлінських компетенцій, ознайомлення з кращими закордонними та вітчизняними практиками управління надасть набагато більше переваг сучасному управлінцю медичного закладу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ткачук П.В. Кадрова політика медичних закладів у форматі сучасних українських реалій. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» ВТЕІ КНТЕУ. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. 54. С. 408–416.

2. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравоохоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336> (дата звернення: 18.07.2020).

3. Борщ В.І., Рудінська О.В. Формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 18. Вип. 2(42) С. 96–104.

4. Мідляр А.К., Махначова Н.М. Підвищення емоційного інтелекту керівника підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. URL: www.globalnational.in.ua.