

УДК 631.1

Брич В.Я.,
д.е.н., професор, академік
Академії економічних наук
Ліштаба Л.В.,
асистент кафедри соціальної медицини,
організації та економіки охорони здоров'я
з медичною статистикою
ДВНЗ "Тернопільський державний медичний
університет імені І.Я. Горбачевського МОЗ України"

ПОНЯТТЯ МОДЕЛІ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА ЕТАПИ ЇЇ РОЗРОБКИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Brych V.Ya.,
dr.sc.(econ.), professor, academician
of the Academy of economic sciences
Lishtaba L.V.,
assistant at the department of social
medicine, organization and economics
of health care, and medical statistics
I. Horbachevsky Ternopil State Medical University

THE CONCEPT OF THE MODEL OF MANAGEMENT COMPETENCIES AND THE STAGES OF ITS DEVELOPMENT IN HEALTH CARE ESTABLISHMENTS

Постановка проблеми. Головною цінністю суспільства в сучасних умовах є людський капітал, який виступає визначальним чинником сталого розвитку та економічного зростання, оскільки саме конкурентні переваги економічних систем досягаються багато в чому за рахунок знань, інновацій, інформації, джерелом яких виступає людина. Продуктивна діяльність сучасних підприємств та організацій багато в чому визначається результативністю праці працівників, яка залежить від наявності компетенцій, що необхідні для успішного виконання персоналом роботи. В закладах охорони здоров'я з боку управлінців не приділяється увага питанням побудови системи управління кадровими процесами на основі компетентнісного підходу. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти з даної проблеми досліджувалися вченими з 70-х років минуло сторіччя, коли Р. Бояціс, Р. Мак-Клеланд, Л.М. Спенсер та С.М. Спенсер визначили сутність поняття «компетенції персоналу» та висунули пропозицію щодо розробки моделі компетенції.

Системі компетенції у організації присвячені роботи багатьох як закордонних, так і вітчизняних вчених, а саме Д. Кемпбелла, Ходкінсона Д.П., Сперроу П.Р., Верби В.А, Гребешкової О.М. [2], Колесника А. [5], Володіної Н.А. [3; 4], Пахлової І.В. [6]. Проте комплексних досліджень, які б стосувалися особливостей розробки моделі компетенції в закладах охорони здоров'я до сьогодні немає.

Постановка завдання. Мета дослідження – розробити методичні підходи для побудови моделі компетенцій менеджерів в закладах охорони здоров'я.

Завдання дослідження – розробка моделі компетенцій менеджерів вищого рівня в закладах охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження – заклади охорони здоров'я. Предмет дослідження – особливості та етапи розробки моделі менеджерських компетенцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компетенції це набір відповідних знань, навичок і умінь для успішного виконання функцій або завдань поставлених перед працівником. Компетенції часто служать основою для кваліфікаційних стандартів, які визначають рівень знань, навичок і умінь, необхідних для досягнення успіху.

Модель компетенцій представляє собою сукупність компетенцій, які в сукупності визначають успішну роботу в конкретних умовах. Моделі компетенцій є основою для таких важливих функцій в

сфері людських ресурсів, як набір персоналу і прийом на роботу, навчання і розвиток, і управління продуктивністю. Моделі компетенцій можуть бути розроблені для конкретних робочих місць, груп робітників, організацій, професій або галузей.

Володіна Н.А. [3; 4] зазначає, що «компетенції в основному поділяються на 3-5 рівнів» і далі пропонує абсолютно загальні рекомендації про те, що треба визначити мінімальний і максимальний рівень розвитку компетенції, потім середні, дати рівнями назви і т. п.

Л.М. Спенсер [8], вже цікавіше, згадує: «ми виявили, що в деяких прикладах один і той же тип поведінки проявляється інтенсивніше, повніше і більш масштабно, ніж в інших» і далі пропонує «найбільш типові вимірювання» для виведення «ледь помітних відмінностей» у вираженні компетенцій:

- Інтенсивність або завершеність дії;
- Масштаб впливу;
- Складність;
- Кількість зусиль;
- Унікальні вимірювання.

Р. Бояціс [1] підтверджує загальноприйнятту практику, стверджуючи, що «модель компетенцій менеджерів повинна мати два виміри» (перший вимір – це типи компетенцій, пов'язані з різною специфікою діяльності, тобто, стандартне розділення моделі компетенцій на окремі компетенції). Але далі він пише: «Другий вимір моделі компетенцій має три базових рівня: 1) рівень мотивів і рис; 2) рівень самообразу і соціальної ролі; 3) рівень навичок». Трохи раніше він пояснює даний поділ: «Інший вимір моделі менеджерських компетенцій може описати різні рівні кожної компетенції, яка може існувати «в особистості», наприклад, мотиви існують на підсвідомому рівні, а навички – на поведінковому рівні». Кожен рівень може по-різному впливати на можливість людини скористатися компетенцією. Це повинно бути відображено в частоті, з якою особистість звертається до цієї компетенції у своїй роботі, так само як і ступінь, до якої компетенція може бути застосована в будь-якій ситуації. Наприклад, компетенція планування, напевно, існує на безлічі рівнів. На рівні мотивів компетенція може існувати у вигляді бажання досягти мети як відображення поліпшення якості діяльності працівника. На рівні навичок компетенція може виражатися в здатності визначити мету ...».

Моделі компетенцій можуть приймати різні форми. Як правило, вони включають в себе наступні елементи:

1. Назви компетентності і докладні визначення. Наприклад, модель компетенції може включати в себе правомочність під назвою «Робота в команді» визначається як:

- встановлення конструктивних і постійних міжособистісних відносин;
- ставитися до інших з шанобливістю, тактовно і з повагою;
- ефективно працювати з іншими людьми, незалежно від організаційного рівня, походження, статі, раси або етнічної приналежності;
- працювати для усунення розбіжностей, намагаючись переконати інших і досягти угоди;
- дотримання і підтримка групових рішень.

2. Опис діяльності або поведінки, пов'язаних з кожною компетенцією. Наприклад, наступні варіанти поведінки можуть бути пов'язані з компетенцією «Командна робота»:

- усунення відмінності в стилях роботи ефективно при роботі з колегами;
- передбачати можливі конфлікти та ефективно їх вирішувати;
- демонструвати особисту прихильність цілям групи.

3. Схема моделі. Як правило, модель (або резюме моделі) представляється як візуально привабливий графік. Подання моделі в графічній формі допомагає користувачам швидко зрозуміти ключові особливості моделі.

Деякі моделі компетенцій включають в себе інформацію про навички і уміння, необхідні для різних рівнів майстерності, або інформацію про рівень компетентності, необхідної на різних професійних рівнях.

Моделі компетенцій часто використовуються для визначення успіху як окремих осіб і груп. Моделі компетенцій можуть бути використані в різних формах, таких як оцінка кваліфікації кандидатів на роботу, в розробці програм навчання і отримання практичних навичок та коучингу.

У основних типах моделей компетенцій можна знайти аналогічні компоненти: опис стандартів або факторів, які приводять до успіху поряд з поведінковими або організаційними заходами, які можуть бути виміряні та оцінені. Розглянемо їх:

1. Організаційна модель компетентності описує навички, необхідні для всіх співробітників в організації. В даній моделі використовується загальний підхід, який встановлює, що кожен співробітник повинен досягти. Ці набори поведінки і навичок застосовні до всіх рівнів співробітників. Наприклад, ключова компетенція – безперервне навчання кожного співробітника. Ця компетенція описує, як працівник на будь-якому організаційному рівні може досягти цієї компетенції.

2. Функціональні моделі компетенцій описують стандарти продуктивності, необхідної індивідуальній роботі в певній ролі або функції. Наприклад, різні функціональні компетенції існують для фізичних осіб в сфері продажів, маркетингу, будівництва, наукових досліджень і розробок.

3. Моделі компетентності вирішення завдань зазвичай описують конкретні моделі поведінки, навичок і знань, необхідних наборів для виняткової продуктивності в конкретній роботі. Як правило, розробляються конкретні моделі компетенцій для кожної роботи в рамках організації.

4. Лідерство або управлінські моделі компетенцій описують фактори, які призводять до успіху для керівників компаній, керівників та інших осіб, які відносяться до топ-менеджменту. Організації часто використовують управлінські моделі компетенцій для коучингу і створення програм розвитку лідерства. Модель зазвичай описує від восьми до 12 різних компетенцій, зосередивши увагу на таких сферах, як саморозвиток, лідерство, інновації, професійне мислення, розвиток відносин і впевненості в собі.

Проаналізуємо етапи розробки моделі компетенцій.

Крок 1. Збір довідкової інформації.

Розробка моделі компетенцій заснована на аналізі та синтезі існуючих стандартів національних і державних навичок, технічної, навчальної програми та сертифікації в галузі. Цей крок повинен здійснюватися у співпраці з експертами з конкретних питань, що ознайомлені з термінологією, і володіють навичками, необхідними у певній галузі.

Процес збору інформації включає в себе:

- впорядкування існуючих ресурсів;
- аналіз змісту, для визначення загальних рис для моделі.

Крок 2. Розробка проекту рамок моделі компетенцій.

Блоки та перевірені моделі служать в ролі контенту ресурсів. За допомогою цих інструментів розробник моделі повинен:

- визначити теми і шаблони;
- зібрати інформацію з використанням обраної рамки;
- розробити модель проекту компетентності.

Крок 3. Зворотній зв'язок від експертів по конкретних питаннях.

Отримання зворотного зв'язку від учасників фокус-груп або особисто, або через серію телефонних та електронних комунікацій. Учасники фокус-групи повинні бути обрані на основі їх ознайомлення з вимогами до компетенції галузі.

Крок 4. Уточнення рамок компетенції моделі.

Розробка моделі компетенцій є повторюваним процесом. В ході уточнення фази процесу, розробник моделі повинен:

- аналізувати інформацію, зібрану за допомогою процесу зворотного зв'язку;
- редагувати назви, визначення компетенції та поведінку, щоб відобразити введення зібраної інформації;
- додавати або видаляти компетенції з моделі в залежності від обставин.

Крок 5. Перевірка Кваліфікаційних рамок моделі.

Перевірка моделі є необхідним кроком для забезпечення визнання з боку цільової спільноти користувачів. Процес перевірки аналогічний процесу розвитку, за винятком того, що аудиторія фахівців буде розширена за рахунок включення потенційних користувачів, які не брали участі в розробці проекту. Для перевірки моделі необхідно:

- поширити проект моделі для потенційних користувачів;
- збирати матеріали і зауваження;
- досягти консенсусу.

Результатом розробки моделі компетенцій є профілі компетенцій, побудовані для кожної посади. Профіль компетенцій - це список компетенцій, що відносяться до конкретної посади в організації, з точним визначенням рівня їх прояву. Профіль компетенцій - індивідуальна еталонна модель компетенцій, необхідних для досягнення успіху в конкретній посаді [6].

При формуванні профілів компетенцій необхідно детально описати рівні прояву компетенцій, щоб створений профіль був еталоном посади і містив всі вимоги, дотримання яких буде забезпечувати виконання співробітником своїх обов'язків з необхідною якістю і у встановлені терміни.

Модель формування компетенцій для закладів охорони здоров'я варто розробляти не в загальному рівні, а розподіливши по окремих рівнях. Тобто на рівні закладів охорони здоров'я ми виділимо три рівні менеджменту. Відповідно, блоки компетенції будуть розподілені між трьома рівнями менеджменту: провідний, середній і лінійний (рис. 1).

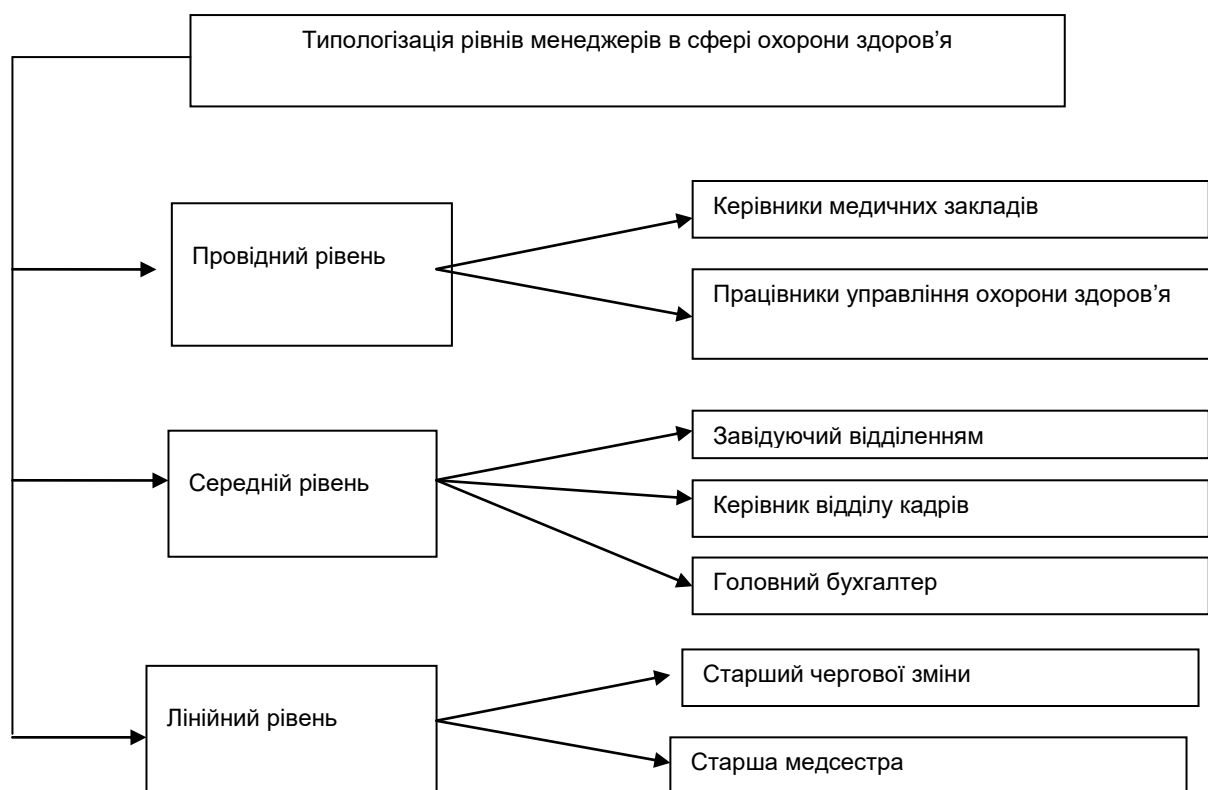


Рис. 1. Рівні менеджерів в сфері охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами

Виділимо загальні блоки компетенції для всіх рівнів менеджерів закладів охорони здоров'я (рис. 2).

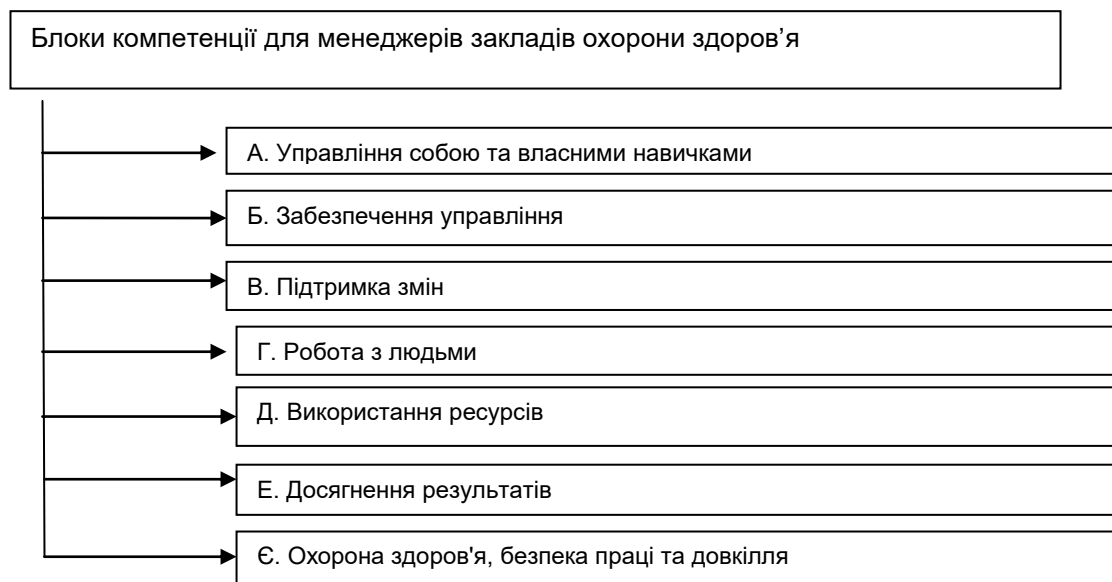


Рис. 2. Блоки моделі компетенції для менеджерів закладів охорони здоров'я

Джерело: розроблено авторами

Розподілимо компетенції, відповідно до блоків, на прикладі менеджерів провідного рівня, до яких ми відносимо керівників медичних організацій, працівників управлінь охорони здоров'я.

Сфера А включатиме в себе компетенцію: управління своїми ресурсами і професійним розвитком.

Сфера Б, включає в себе наступні компетенції менеджерів провідного рівня: характеристика середовища, в якому здійснює діяльність організація, розробка стратегічного бізнес-плану для організації, реалізація стратегічного бізнес-плану, забезпечення лідерства в організації, забезпечення

виконання законодавчих, правових, етичних і соціальних вимог, розвиток культури організації, управління ризиками.

Сфера В, включає в себе - сприяння інноваційному процесу в організації, ініціювання змін, планування змін, здійснення змін.

Сфера Г включає в себе 11 блоків-компетенцій:

- Розвиток результативних робочих взаємин з колегами і зацікавленими сторонами.
- Планування людських ресурсів.
- Координація та контроль роботи у команді.
- Забезпечення можливостей для навчання співробітників.
- Створення команд і управління ними.
- Проведення нарад.
- Участь в нарадах.
- Підтримка співробітників у розвитку і підтримці ефективної роботи.
- Ініціювання та проходження дисциплінарної процедури.
- Ініціювання та дотримання процедури розгляду скарг.
- Управління скороченням штатів у визначеній сфері відповідальності.
- Створення та підтримка співпраці з іншими організаціями.

Сфера Д включає в себе 9 блоків-компетенцій.

ЕЗ - Отримання додаткового фінансування для організації.

- Впровадження технологій у організації.
- Ухвалення ефективних рішень.
- Передача інформації і знань.
- Просування управління знаннями в організації.
- Підтримка команди і віртуальної роботи.
- Закуп матеріалів.
- Вибір постачальників через тендер.
- Аутсорсинг бізнес процесів.

Сфера Е містить 7 блоків-компетенцій.

- Управління програмою додаткових проектів.
- Побудова розуміння ринків організації та її споживачів.
- Розвиток клієнтського підходу в організації.
- Поліпшення виконання організаційної діяльності.
- Управління системами якості.
- Підготовка та участь в процесі перевірки якості.
- Виконання перевірки якості.

Як бачимо з сформованих компетенцій, для менеджерів провідної ланки необхідні навички управління додатковими проектами, розвиток клієнтського підходу в організації, поліпшення виконання організаційної діяльності та низка інших.

Сфера Є складається з 2 блоків-компетенцій:

- Забезпечення впевненості в тому, що дії спрямовані на зниження ризику для здоров'я і безпеки співробітників.

- Забезпечення результативного організаційного підходу до охорони здоров'я і безпеки праці.

Ці компетенції дуже важливі для ефективної роботи персоналу, створення здорової атмосфери в колективі і надання якісних медичних послуг населенню.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, модель компетенцій - це набір компетенцій, що відповідає вимогам, які пред'являються до співробітника на конкретній посаді і необхідні для успішного виконання роботи в конкретній організації з метою досягнення стратегічних цілей.

Під компетенцією розуміється характеристика співробітника, що включає в себе знання, навички, мотивацію, які проявляються в поведінці і дозволяють йому ефективно виконувати поточні і перспективні професійні завдання.

Впровадження створених стандартів менеджменту охорони здоров'я дозволить:

- привести до спільного знаменника критерії відбору осіб на керівні посади;
- створити відповідні індикатори для оцінки діяльності, моніторингу та атестації;
- скласти програми підготовки менеджерів виходячи з сучасних вимог до менеджера, враховуючи встановлені стандарти необхідних навичок і знань.

Література

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы : пер. с англ. / Р. Бояцис. – М. : НИРО, 2008. – 352 с.

2. Верба В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23-28.
3. Володина Н. Модель компетенцій – это не сложно [Электронный ресурс] / Н. Володина. – Режим доступа: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=24400>
4. Володина Н.А. Разработка модели компетенций / Н.А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 1. – С. 26-34.
5. Колесник А. Модель компетенций / А. Колесник // Управление персоналом. – 2010. – № 7 (202). – С. 14-17.
6. Пахлова И.В. Значение компетентного подхода в управлении персоналом современных организаций / Пахлова И.В. // Молодой ученый. – 2014. – № 12. – С. 162-169.
7. Персонология образовательного процесса для обучения в малокомплектных группах с применением компетентного подхода [Электронный ресурс] / А.П. Павлов, В.М. Сафронов, Н.В. Иванова, Е.П. Тихонова, А.И. Мохов, Л.В. Яковлева, М.Н. Суреева, А.А. Павлов // Наукovedение. Электрон. журн. – 2012. – № 2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik11/11-17.pdf>
8. Спенсер Л.М. Компетенции на работе : пер. с англ. / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. – М. : HIPPO, 2005. – 384 с.

References

1. Boyattsis, R. (2008), *Kompetentnyy menedzher. Model effektivnoy raboty* [The competent manager: a model for effective performance], translated from English, HIPPO, Moscow, Russia, 352 p.
2. Verba, V.A. and Hrebeshkova, O.M. (2004), "Problems of identification of the enterprise competencies", *Problemy nauky*, no. 7, pp. 23-28.
3. Volodina, N. "Competency model – it is not difficult", available at: <http://kadry.ru/articles/detail.php?ID=24400> (access date August 15, 2016).
4. Volodina, N.A. (2005), "Development of competence model", *Spravochnik po upravleniyu personalom*, no. 1, pp. 26-34.
5. Kolesnik, A. (2010), "Competency model", *Upravleniye personalom*, no. 7 (202), pp. 14-17.
6. Pakhlova, I.V. (2014), "The value of competence approach in the management of staff the modern organizations", *Molodoy uchenyy*, no. 12, pp. 162-169.
7. Pavlov, A.P., Safronov, V.M., Ivanova, N.V., Tikhonova, Ye.P., Mokhov, A.I., Yakovleva, L.V., Sureyeva, M.N. and Pavlov, A.A. (2012), "Personology of educational process for learning in small groups with the use of remit approach", *Naukovedeniye. Elektron. zhurn.*, no. 2. available at: <http://naukovedenie.ru/sbornik11/11-17.pdf> (access date August 15, 2016).
8. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (2005), *Kompetentsii na rabote* [Competence at work], translated from English, HIPPO, Moscow, Russia, 384 p.