

Н. О. Васюк,  
аспірант кафедри управління охороною суспільного здоров'я,  
Національна академія державного управління при Президентіві України

## ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**У статті визначено підходи до формування компетенцій керівних кадрів для галузі охорони здоров'я в умовах реформування здоровохоронної галузі.**

**The article outlines the approaches to leadership skills training for health care reform under zdravotohoronnoyi industry.**

*Ключові слова: компетенції, керівні кадри, знання, вміння, навички, модель компетенцій.*  
*Key words: competence, executive staff, knowledge, skills, competencies model.*

Тот, кто не разбирается ни в чем,  
может взяться за что угодно.  
Станислав Ежи Лец.

Каждый человек свободен  
в выборе решений,  
в меру своей компетенции.  
Владимир Борисов.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом останніх років значно прискорилися зміни у сфері охорони здоров'я України, що викликало потребу у появі професіоналів нової генерації у галузі державного управління сферою охорони здоров'я, здатних до глибокого розуміння проблем і ключових тенденцій розвитку систем охорони здоров'я, застосування широкого спектра навичок, необхідних для впровадження та управління змінами на організаційному та політичному рівнях.

Сьогодні перед керівниками галузі охорони здоров'я постають наступні завдання: управління якісним наданням послуг та управління змінами, що значною мірою посилюються протягом останнього часу, враховуючи протиріччя, що супроводжують процес реформування галузі [6].

Враховуючи вищевикладене, доцільно переосмислити компетенції керівних кадрів для галузі охорони здоров'я та, зокрема вимоги до рівня знань, вмінь та навичок і, що є вкрай важливим, до досвіду їх застосування у таких сферах, як впровадження стратегії розвитку медичного закладу, фінансовий менеджмент, лідерство, маркетинг, управління кадровими ресурсами та управління змінами й інші, які набувають значної ваги.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Формування компетенцій у стандартах підготовки державних службовців у галузі управління громадського здоров'я до процесів прийняття компетентних рішень при реформуванні галузі охорони здоров'я досліджують Жаліло Л. І., Мартинюк О. І., Солоненко І. М., які обґрунтовують методологічні засади щодо вироблення компетенцій при підготовці спеціалістів з державного управління та доводять, що запровадження нового поняття "компетенції" в цілому формує інноваційну си-

стему надання знань і вмінь фахівцям нової формації [2; 7].

Дослідження Мезенцевої Н. Б. показують, що для сучасного фахівця в галузі медичного права України дуже важливо знати, що являють собою компетенції та як можна ефективно їх використовувати в особистих цілях та в процесі управління [4].

Ми погоджуємось з думкою Бедрик І. О., яка у своєму дисертаційному дослідженні наголошує, що успішна реалізація процесу управління на практиці, наприклад, в медичних структурах, потребує дотримання низки вимог (компетентність, інформаційність, циклічність, безперервність, урахування психологічних аспектів тощо), що неможливо без відповідної професійної підготовки та компетенції в галузі системної методології, комплексного підходу до управління, оволодінні технологіями та механізмами управління, особливо стратегічного [3].

Поняття "компетенція" і "компетентність" досліджують окремі зарубіжні автори, які вважають, що ці поняття означають [9; 11; 12]:

— здатність, яка необхідна для вирішення робочих завдань і для отримання необхідних результатів роботи, частіше всього визначається як компетентність;

— здатність, яка відображає необхідні стандарти поведінки, визначається як компетенція.

Інші зарубіжні дослідники, такі як Р. Миллс, С. Уиддет, С. Холлифорд наголошують, що компетенції є центральною ланкою роботи з людськими ресурсами в організації. Компетенціям відводиться важлива роль у політиці та практиці управління персоналом [5; 8].

Серед невіршених складових загальної проблеми є питання формування професійних компетенцій у керівників галузі охорони здоров'я.

Саме тому метою даної статті є визначення підходів до формування компетенцій керівних кадрів для галузі

охорони здоров'я в умовах реформування здоровоохоронної галузі.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Оксфордський тлумачний словник поняттю "компетентність" надає значення "здатність". Пристосовуючи цю дефініцію до управлінських потреб, можна визначити компетентність як здатність ефективно використовувати набуті теоретичні знання та професійні (практичні) навички у відповідній сфері діяльності [10].

У виявленні та визначенні "професійних компетенцій" працівника можна використати підхід Д. МакКлелланда, який запропонував виявляти осіб зі стійкою ефективною і неефективною виробничою поведінкою і знаходити статистично обґрунтовані відмінності в їх поведінці. Тільки так можна визначити ті якості, які є необхідними і достатніми для прогнозу ефективності співробітника на даній посаді. У такій технології використовується невелика кількість компетенцій. Методична складність такого дослідження робить його незручним у повсякденній роботі, а гнучкість сучасних організацій ускладнює її застосування [12].

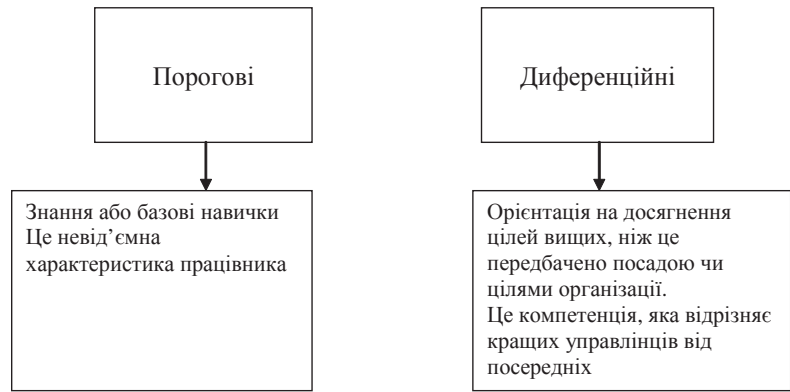
Основні компетенції спеціаліста з управління охороною здоров'я були розроблені за результатами наступних видів аналізу, проведених в рамках Проекту Європейського Союзу "Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні": первинна оцінка потреб головних лікарів у необхідних практичних навичках та вміннях; аналіз кваліфікаційних характеристик керівників медичних закладів у країнах світу; оцінка навичок та компетенцій керівників медичних закладів. У зв'язку з цим було виокремлено шість компетенцій [6]:

- базова компетенція;
- управлінська (зовнішньо та внутрішньо);
- стратегічно-бізнесова;
- результативна;
- кадрова;
- інноваційна.

Можна припустити, що розвиток уявлень щодо компетенції працівника більш ефективно відбувається на рівні організацій, тобто там, де виникає потреба в цій якості спеціаліста. Знання, тобто обсяг інформації, який необхідно засвоїти для виконання професійної роботи, є показником ефективності навчання, що найчастіше оцінюється. Разом з тим, маючи безперечне значення в підготовці спеціаліста, накопичені ним знання ще не є ознакою його рівня професіоналізму.

Визначаючи негативний та позитивний прояв і вияв здібностей працівника, важливішою у виконанні професійних обов'язків, на нашу думку, є здатність виявити і передбачити прояв негативних індикаторів, а також виявити і підтримати позитивні прояви, які в цілому підвищують роль керівника та тому самому ієрархічному рівні. До таких якостей відносять, зокрема, передбачення, здатність об'єднувати інших, здатність до самоменеджменту, раціональне управління робочим часом, зменшення конфліктності в колективі тощо.

Не підлягає сумніву, що компетенції працівників не



**Рис. 1. Категорії компетенцій**

просто підвищують їх професійний рівень, а надають їм нової якості. Тим самим організація, що має працівників з високим рівнем компетентності, стає здатною до нового типу роботи.

Найвищий рівень компетентності проявляється в таких видах організації та управління, як: необхідність обміну інформацією, що відповідає дійсності; необхідність підвищення рівня поєднання та узгодженості дій; протидія в організації ситуаціям стосовно перевищення ролі окремого підрозділу, що не відповідає виробничій необхідності [2].

З поняттям "компетенції" тісно пов'язані такі широко вживані в освітньо-професійних програмах характеристики, як "знання" та "навички". Вважаємо за доцільне наступним чином тлумачити розмежування зазначених вище термінів:

- знання — інформація, яку необхідно отримати і яка сприймається при виконанні роботи;
  - навички — використання цих знань на практиці для досягнення результату;
  - компетенція — використання цих навичок таким чином, що робота може бути виконана за визначеним стандартом. Найважливішим є те, що при розробці компетенції до неї включають ряд тверджень, якими описується наскільки добре повинна бути виконана робота.
- З огляду на вищевикладене, для керівника в галузі охорони здоров'я необхідними є знання щодо компетенцій та ефективне їх використання в процесі управління.

Окрім наведених вище, найбільш використовуваними визначеннями поняття "компетенції", що використовуються останніми роками, є такі [12]:

- базова характеристика людини, яка причинно пов'язана з оцінюванням на основі критеріїв ефективного і/або найкращого виконання роботи або поведінки в ситуаціях взагалі;
- типова та вимірювана модель поведінки, знань і навичок, які сприяють найкращій ефективності в роботі.
- компетенція описує поведінку або дії, які можна спостерігати при хорошому виконанні роботи.

Проведений нами аналіз літературних джерел показує, що компетенції можна поділити на дві категорії — порогові і диференційні (рис. 1).

Також компетенції можна поділити на [1]:

- корпоративні — ділові і особові якості, які повинні бути властиві кожному співробітникові компанії незалежно від посади і змісту діяльності;

— позиційні — компетенції, якими повинен володіти співробітник залежно від його формального статусу в організаційній ієрархії. Позиційні компетенції діляться на:

1) управлінські компетенції — здібності і особові якості, складові сукупність умінь і навичок, які необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей;

2) компетенції фахівця — здібності і особові якості, які необхідні фахівцям для успішного виконання своєї роботи;

3) технічні — спеціальні (професійні) знання, уміння і навички, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків. Відрізняються від інших тим, що зачіпають область спеціальних знань і умінь, а не властивості особи і здатності.

Незважаючи на існування високої галузевої професійної диференціації компетенцій, існують стандартні компетенції, які характерні для всіх успішних управлінців. Разом з тим не можна компетенції, розроблені, наприклад, для службовців Великої Британії, беззастережно переносити в державну службу або бізнес України. Тому необхідно розробити компетенції національної освіти державних службовців, які б відповідали організаційній культурі та традиціям нашої країни [2].

Таким чином, дослідження показують, що завдання та обов'язки керівних кадрів для галузі охорони здоров'я ґрунтуються на визначених компетенціях, і саме тому керівник з державного управління охороною здоров'я представляє організації охорони здоров'я; забезпечує процес управління організаціями охорони здоров'я делегування, моніторинг, контроль, звітність, організацію, координацію, регулювання, аналіз, визначення причин незадовільного функціонування сфери охорони здоров'я та прийняття рішень щодо їх усунення, і власне прийняття управлінського рішення; забезпечує управління технологічними процесами, матеріально-технічними та людськими ресурсами; орієнтується на самостійний професійний розвиток; управляє собою; володіє комп'ютером та іноземною мовою; застосовує знання нормативно-правової бази. З позицій "кадрової" компетенції керівник з державного управління охороною здоров'я:

— забезпечує ефективне управління кадрами;

— забезпечує проведення оцінки результативності діяльності працівників, оплати праці і стимулювання до покращення діяльності;

— забезпечує формування команди (відбір, визначення функціональних обов'язків, безперервний професійний розвиток кадрів тощо);

— вирішує конфліктні ситуації, питання трудової дисципліни;

— забезпечує формування і розвиток корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

### ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що компетенції керівних кадрів для галузі охорони здоров'я — це, насамперед, здібності керівника виконувати роботу відповідно до вимог посади (завдання і стандарти їх виконання, прийняті в організації чи галузі); знання, вміння, навички, яких потребує посада.

2. Найважливішими компетенціями для керівників державного управління у сфері охорони здоров'я є такі: стратегічне мислення, управління взаємовідносинами, гнучкість, впровадження змін та інновацій, вміння працювати в команді, адаптація та функціонування в період змін.

3. Подальші дослідження у даному напрямі мають стосуватися розробки та використання моделі компетенцій як стратегічного інструменту, що дає змогу досягти високих результатів в державному управлінні у сфері охорони здоров'я.

### Література:

1. Агеева Н. Как разработать модель технических компетенций / Н. Агеева // Кадровое дело. — 2004. — № 11 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.hr100.ru/wmc/readme/article/article03/?id=1154942121>

2. Державне управління у сфері охорони здоров'я: суспільні потреби та підготовка кадрів: метод. рек. / авт. кол.: І.М. Солоненко, Л.І. Жаліло, О.І. Мартинюк та ін.; за заг. ред. д-ра мед. наук І. М. Солоненка. — К.: НАДУ, 2010. — 56 с.

3. Бедрик І.О. Державне регулювання приватної стоматологічної діяльності в Україні: організаційно-правові засади: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 "Механізми держ. упр." / І.О. Бедрик; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — К., 2010. — 20 с.

4. Мезєнцева Н.Б. Державне регулювання суспільних відносин в галузі охорони здоров'я України: історичні та правові аспекти автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Н.Б. Мезєнцева; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — К., 2008. — 20 с.

5. Миллс Р. Карманний справочник менеджера / Роджер Миллс. — Из-во: Гиппоу, 2004. — 128 с.

6. Програма післядипломної підготовки керівників медичних закладів за спеціальністю "Управління охороною здоров'я" Загальна редакція: Вороненко Ю.В., Москаленко В.Ф., Новічкова О.М. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.eu-shc.com.ua/UserFiles/File/Book9.pdf>

7. Солоненко І.М. Формування компетенцій за стандартами підготовки керівників з державного управління у сфері охорони здоров'я / І.М. Солоненко, Л.І. Жаліло, О.І. Мартинюк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10simsoz.pdf>

8. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд — Из-во: Гиппоу, 2008. — 228 с.

9. Dubois, D.D. (1993), Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change. Human Resource Development Press.

10. Oxford English Dictionaries [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.oed.com/>

11. Rose-Ackerman, S. Deregulation and Regulation: Rhetoric and Reality. // Journal of Law and Politics. — 1990. — Vol.6. — P. 287—309.

12. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993), Competence at Work: Models for Superior Performance. — New York: John Wiley & Sons, inc.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2011 р.