

УДК 658.3

Ліштаба Л.В.

асистент кафедри соціальної медицини,  
ООЗ із медичною статистикою  
Тернопільського державного медичного університету  
імені І.Я. Горбачевського

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Статтю присвячено дослідженню набору лідерських компетенцій, заснованих на складних принципах лідерства. Ці компетенції є необхідною основою для навчання та розвитку лідерів у галузі охорони здоров'я. Розроблено модель для оцінки лідерських компетенцій менеджерів та керівників закладів охорони здоров'я.

**Ключові слова:** лідерство, компетенції, навички, менеджмент, охорона здоров'я, модель.

### Ліштаба Л.В. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Статья посвящена исследованию набора лидерских компетенций, основанных на сложных принципах лидерства. Эти компетенции являются необходимой основой для обучения и развития лидеров в области здравоохранения. Разработана модель для оценки лидерских компетенций менеджеров и руководителей учреждений здравоохранения.

**Ключевые слова:** лидерство, компетенции, навыки, менеджмент, здравоохранение, модель.

### Lishtaba L.V. FEATURES OF FORMATION OF THE KEY LEADERSHIP COMPETENCIES IN MANAGERS OF THE HEALTH CARE SECTOR

The article investigates a set of leadership competencies based on complex principles of leadership. These competencies are a necessary basis for training and development of leaders in the health sector. We developed a model for assessment of leadership competencies of managers and administrators of health facilities.

**Keywords:** leadership, competence, skills, management, public health, model.

**Постановка проблеми.** У вітчизняній системі охорони здоров'я вимоги до розвитку менеджменту безпосередньо пов'язані з проведенням реформування і необхідністю прийняття нових організаційних цінностей, уведення нового стилю управління, навичок і ставлення до роботи. З'явилася необхідність того, що менеджери оперативного і командного рівнів повинні готуватися до нової ролі лідерів і «агентів змін».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам, пов'язаним із розвитком управлінської компетентності, присвячено численні наукові публікації як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців. Управлінська діяльність найчастіше аналізується з точки зору комплексу характеристик, притаманних керівнику (А.Л. Журавльов, А.В. Карпов, Н.Н. Богдан [4]), управлінських ролей (Г. Мінцберг). Разом із тим управлінські компетенції стосовно керівників сфери охорони здоров'я вивчені недостатньо. Серед зарубіжних учених, які досліджували саме формування лідерських компетенцій у сфері охорони здоров'я, варто виділити праці: П. Балканскої [1; 2], Г.Н. Барскової [3], Д. Димитрова [5] та ін.

Компетенції є результатом взаємодії трьох компонентів: набутих знань, досвіду і здібностей. Компетенція являє собою безперервний процес, який мотивує менеджерів до покращення роботи в тих сферах, в яких вони здійснюють свою діяльність. А досвід і знання повинні відповідати професійним завданням, які людина ставить перед собою, і допомогти в досягненні конкретних результатів на шляху до мети.

**Мета статті** полягає у визначенні основних напрямів розвитку лідерських компетенцій для вдосконалення процесу управління медичним закладом та персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бути менеджером – непросте завдання, але для багатьох людей це робота, про яку мріють. У свідомості тих, хто не знайомий із професією, бути менеджером озна-

чає командувати й отримувати багато грошей. Чи так це насправді? Насправді, це свого роду виклик професійним і особистим якостям лідера. Для цієї діяльності потрібна управлінська компетентність, яка передбачає наявність не лише спеціальних знань у конкретній професійній сфері, але й наявність навичок стратегічного мислення, вміння спілкуватися з людьми на різних рівнях; здатність керувати людьми і мотивувати їх; зібрати команду професійних співробітників, об'єднаних однією метою, готових внести необхідні зміни відповідно до вимог часу, вміння вести переговори і багато іншого. Таким чином, важливою є здатність менеджера поєднувати керівництво з лідерством. Такі знання, навички і поведінка досягаються передусім за рахунок отримання освіти та переймання досвіду, тому що лідерство, відповідно до тези Дж. Адера [7], це й якість, і роль, яку можна вивчити.

Сьогодні в науковій літературі існує надзвичайно різноманітна кількість трактування понять «компетенція», «компетентність» і «компетентнісний підхід». Відомий психолог Б.Д. Ельконін зазначав: «Компетентнісний підхід – це як привид: усі про нього говорять, але мало хто його бачив». Представники науково-академічної спільноти вважають, що компетенція – це предметна область, в якій індивід добре обізнаний і виявляє готовність до виконання діяльності, а компетентність – інтегрована характеристика якостей особистості, яка виступає як результат підготовки випускника для виконання діяльності в певних областях. Іншими словами, компетенція – це знання, а компетентність – уміння (дії). На відміну від терміну «кваліфікація» компетенції, крім суто професійних знань та умінь, що характеризують кваліфікацію, включають такі якості, як ініціатива, співробітництво, здатність до роботи в групі, комунікативні здібності, вміння вчитися, оцінювати, логічно мислити, відбирати і використовувати інформацію.

Компетенції можна умовно розділити на:

1. Ключові/базові компетенції – стосуються всіх співробітників, які займають певний рівень в організації. Дані компетенції враховують основні сфери діяльності менеджера або ролі, які він виконує в організації. До них відносимо: особисті і соціальні навички критичного мислення, творчого потенціалу, підходи до вирішення проблем, ініціативність, рівень відповідальності і ступінь вирішення завдань.

2. Функціональні компетенції – належать до виконуваних функцій для організації охорони здоров'я, медичних операцій, фінансів, бухгалтерського обліку, маркетингу, PR, людських ресурсів і т. д. Без достатньої високої бази і функціональної компетенції не представляється можливим займати високі управлінські та лідерські компетенції.

3. Менеджерські компетенції містять знання і навички для ефективного управління наявними ресурсами.

4. Лідерські компетенції – це навички та здібності, які дають змогу впливати на інших. Вони можуть бути досягнуті тільки після того, як інші рівні компетенцій – функціональні та менеджерські – сформовані на належному рівні (рис. 1).



Рис. 1. Піраміда компетенцій у сфері охорони здоров'я

Базові менеджерські компетенції визначені як пріоритетні для розвитку менеджерів.

Існує шість основних чинників, що лежать в основі базових менеджерських компетенцій:

- 1) тайм-менеджмент;
- 2) завдання управління;
- 3) зв'язок та організаційна поведінка;
- 4) базові навички управління;
- 5) розробка ефективної команди;
- 6) управління проектами та реалізацією пріоритетів.

Досвід показує, що базові знання та навички у цих шести основних факторах відіграють центральну роль під час ухвалення рішення для просування менеджерів і ключових фахівців на більш високі позиції, або навпаки – їх відсутність призводить до незадовільних результатів, кар'єрного застою, занепаду в ієрархії або взагалі до звільнення. Такі якості, як лідерство, вміння викликати довіру і стратегічно мислити, стали більш затребуваними, ніж традиційні управлінські навички, такі як здатність видавати накази тощо.

Для побудови моделі оцінки сформуємо лідерські компетенції менеджерів у галузі охорони здоров'я, для чого структуруємо їх у шість основних груп.

1. Самовдосконалення і розвиток особистісних якостей і навичок:

- управління особистими ресурсами;
- самоконтроль і психічна стійкість;
- самосвідомість;
- вміння координувати себе на цінності;

- цілісність і відповідальність;
- адаптивність і вміння справлятися з напруженими ситуаціями;
- ухвалювати і застосовувати особисті стратегії для боротьби зі стресом;
- навички спілкування і наполегливості;
- можливість залучення й утримання співробітників;
- приклад на власній поведінці;
- наявність спеціальних професійних знань і навичок;
- професійний розвиток.

2. Особиста організаційна ефективність:

- орієнтація на організаційні результати;
- мотивація на навчання і розвиток;
- орієнтація на інших;
- організація і розвиток організаційної політики;
- професійно-рольова гнучкість;
- організаційна лояльність і надійність.

3. Лідерство на інших:

- ефективна комунікація та зв'язок;
- опрацювання ефективних робочих стосунків із колегами і підлеглими;
- розробка ефективних робочих стосунків із клієнтами і зацікавленими сторонами;
- наявність навичок і дій, що дають змогу впливати на інших;
- виявлення поваги до інших;
- вміння слухати;
- адресність через спільне бачення, цінності та цілі;
- створення й управління командами;
- стиль взаємодії в команді;
- зміцнення довіри і підтримки відносин;
- інноваційні рішення;
- стратегічна орієнтація.

4. Управління змінами:

- управління ризиком;
- використання знань, досвіду і технологій;
- делегування повноважень;
- контроль виконання;
- формування, підтримання й управління відносинами;
- повага до думки кожної людини;
- залучення співавторів у галузі управління (розширення прав і можливостей).

5. Інноваційність:

- заохочення введення інновацій;
- просування інновацій у професійній сфері відповідальності;
- розробка концепції для їх реалізації;
- наявність навичок і зусиль щодо поліпшення роботи.

6. Орієнтація на результат:

- оперативне планування і управління проектами;
- розробка і реалізація маркетингових планів для конкретної області відповідальності;
- вирішення проблем щодо обслуговування пацієнтів і клієнтів;
- вирішення проблем моніторингу в догляді за хворим;
- розробка і впровадження клієнтоорієнтованих медичних послуг;
- підприємливість.

Набір повноважень, визначених для конкретної позиції, та місце в ієрархії організації можуть бути використані як окремий профіль оцінки/атестації.

Для кожної компетенції можуть бути отримані основні поведінкові показники (індикатори) для ступеня виявлення наявних знань і їх використання в діяльності, визначивши три рівні для оцінки компетентності:

1. Компетентність у вимогах до позиції:

0 балів – відсутня компетенція;

1 бал – вкрай незадовільно;

2 бали – слабо розвинута.

2. Компетенції щодо основних вимог до займаної посади:

3 бали – задовільно;

4 бали – добре;

5 балів – дуже добре.

3. Компетенції перевищують основні вимоги до займаної посади:

6 балів – відмінно;

7 балів – винятково.

Три рівня відповідають істотним, якісним відмінностям в управлінні визначеними компетенціями, які можуть піддаватися моніторингу та оцінці щодо кількісної сукупності поведінкових показників, включених в опис кожної з компетенцій.

Загалом можна запропонувати такі дії для розвитку лідерських компетенцій керівників закладів охорони здоров'я.

1. Роз'яснення і постановка мети. Обговорення особистого бачення. Перший крок є визначальним для будь-якого завдання. На цьому етапі необхідно відповісти на таке запитання: які результати очікує отримати індивід на цій менеджерській позиції?

2. Чітке бачення реальності. Визначення різниці між поточним рівнем компетенції і необхідним для досягнення мети рівнем. На даному етапі особливо допомагають стандарти професійної компетентності. Необхідно порівняти вимоги конкретної позиції з більш широкими вимогами. Тут доречно зазначити, що на перший погляд одна і та ж посада в різних організаціях охорони здоров'я може мати спеціальні профіль і вимоги. На цьому етапі менеджер повинен мати більш цілеспрямовані вимоги до рівня, до якого потрібно поліпшити свою компетенцію. Необхідно зробити реалістичну оцінку того, який рівень особистої компетенції щодо поточних вимог, які пред'являються до менеджера.

3. Розробка індивідуального плану – визначення отримання бажаних результатів (вибір). Завдання третього етапу – зробити правильний вибір, які дії необхідні для досягнення бажаного рівня компетенції. Включення до плану тільки навчання зі збільшення лідерської компетенції мало. Не варто забувати, що на додаток до знань менеджер повинен набути досвіду і розвивати навички через навчання, наставництво, участь в проектах та багато іншого.

4. Контроль досягнутих результатів.

**Висновки.** Представлений набір компетенцій є основою для впровадження професійних стандартів управління та керівництва у сфері охорони здоров'я. Модель може бути використана для визначення якості загального керівництва для установ та організацій охорони здоров'я.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балканска П. Защо е необходим модел за развитие на лидерски компетенции в сфера та на здравеопазването / П. Балканска // Здравна политика и мениджмънт. – 2011. – № 3. – С. 19–25.
2. Балканска П. Компетентностен профил на ефективния лидер / П. Балканска, Я. Проданова, К. Попова // Здравна политика и мениджмънт. – 2010. – Т. 10. – С. 100–103.
3. Барскова Г.Н. Руководители здравоохранения о проблемах руководящих кадров / Г.Н. Барскова, А.А. Князев, А.А. Смирнов // Социальные аспекты здоровья населения. – 2010. – № 15. – С. 9–16.
4. Богдан Н.Н. Модель управленческих компетенций руководителя / Н.Н. Богдан // Современные кадровые технологии в системе государственного и муниципального управления Сибирского федерального округа : сб. «Научные записки СибАГС». – 2008. – № 2. – С. 23–30.
5. Димитров Д. Стил на лидерство и мениджмънт в болницата / Д. Димитров // Здравна политика и мениджмънт. – 2009. – С. 25–30.
6. Зимина Э.В. Руководящие кадры в медицине / Э.В. Зимина, Н.Б. Найговзина // Вестник Росздравнадзора. – 2010. – № 1. – С. 52–57.
7. Adair, J. How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development, Kogan Page. – 2005.