

Ужгородський національний університет  
Факультет післядипломної освіти  
Кафедра громадського здоров'я

# Менеджер в охороні здоров'я

Проф. Рогач І.М.

A stylized, layered mountain range graphic in shades of teal and blue, positioned at the bottom right of the slide.

# Менеджер у системі охорони здоров'я

Центральною фігурою сучасного менеджменту є менеджер.

**Менеджер** — це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

**Менеджер** — найманий професійний керівник, що не є власником фірми (управлінець, директор, завідувач, адміністратор).


Управлінська діяльність за її суттю значно відрізняється від неуправлінської.

## Робота керівника характеризується:

- ◆ терміновістю;
- ◆ різноманітністю;
- ◆ фрагментарністю діяльності.

Розуміння всього спектру завдань та можливість їхньої систематизації дають можливість керівнику підвищити власний професійний рівень з напрямів, якими він володіє недосконало, сприяють розумінню, як ефективніше управляти часом, підвищують його стресостійкість. Тому вивчення, здавалось б, елементарних питань принесе користь керівнику всіх управлінських ланок.

**Виділяють п'ять базових напрямів в роботі менеджера, які зводяться до інтеграції ресурсів, підтримки життєздатності та розвитку організації.**



**По-перше**, менеджер встановлює цілі, визначає конкретні завдання і шляхи їхнього вирішення.

**По-друге**, менеджер організовує роботу закладу як систему. Аналізує види діяльності, виявляє та групує проблеми, ставить завдання, доручає конкретним співробітникам їхнє виконання.

**По-третє**, менеджер підтримує мотивацію праці і комунікації всередині медичної установи. Формує команду з людей, відповідальних за певні роботи шляхом прийняття кадрових рішень (оплата праці, призначення, підвищення тощо), а також рішень, що підвищують якість праці і життя співробітників. При цьому здійснюються постійні зв'язки менеджера з підлеглими, начальниками, колегами.

**По-четверте,** менеджер створює систему контролю. Визначає одиниці вимірювання, фіксуючи показники, зорієнтовані на роботу всієї організації і в той же час на роботу конкретного співробітника. Аналізує й оцінює досягнуті результати, повідомляючи про них своє керівництво, підлеглих і колег.

**По-п'яте,** менеджер сприяє зростанню ділової кар'єри людей, забезпечуючи умови, завдяки яким стає можливим просування по службовим сходам членів організації.

У кінці 60-х рр. минулого століття американський економіст Мінцберг виділив **десять управлінських ролей**, що їх виконують менеджери. Вказані десять ролей були об'єднані у три групи: міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з ухваленням рішень (див. Табл. 1, Табл. 2, Табл. 3).

**Генрі Мінцберг** визначає загальну рису управлінської роботи — **ролі керівника**. Роль — це набір «певних поведінкових правил, відповідних конкретній ситуації або конкретній посаді. Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст»



Ролі, які виконує керівник тісно взаємопов'язані між собою.

Менеджери приймають рішення, аналізують інформацію та використовують канали комунікацій (зв'язку). Вони планують, організовують, мотивують, контролюють, регулюють діяльність організації загалом та її складових.

Спеціалісти з галузі менеджменту виділяють **чотири групи особливостей менеджера**, що характеризують його в сучасних умовах:

**Професійно-ділові:** високий професіоналізм, здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них, прагнення до професійного зростання, підприємливість, авторитетність, уміння продумано ризикувати, здібності до інновацій; здатність здійснювати антикризове управління тощо.

**Адміністративно-організаційні:** оперативність, уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль, змінювати стиль управлінської діяльності залежно від ситуації, розробляти довгострокові програми й організовувати їхню реалізацію, стимулювати ініціативу, послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтегральність (усвідомлення, що від тебе залежить успіх справи), внутрішній контроль, здатність формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих, меж своєї влади, уміння делегувати повноваження, організовувати час тощо.

**Соціально-психологічні:** психологічна компетентність, управлінська культура, розум, культура ділового спілкування, прагнення до лідерства і влади, вміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан, колегіальність, толерантність, оптимізм, екстравертність та інтерактивність, вміння контролювати конфлікти, зрозуміло висловлювати свої думки, публічно виступати, інтелектуальність, вміння оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт, емоційна стійкість та стресостійкість, почуття гумору, вміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

**Моральні:** інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянська позиція, чесність, повага до гідності людини, національна свідомість тощо.

# Відмінності між менеджером та підприємцем

Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура — підприємець.

**Підприємець** — це власник капіталу, що знаходиться в обороті й приносить дохід. Підприємцем може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, або власник, який не займає жодної посади в організації, але є утримувачем її акцій, або членом правління.

Менеджер обов'язково займає постійну посаду, і в його підпорядкуванні знаходяться люди, а підприємець — суб'єкт власності, утримувач і розпорядник об'єктів власності.


**Відмінності між менеджером та підприємцем** полягають в тому, що менеджер є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності. Він зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів, приймає рішення та докладає всіх зусиль для його виконання.

**Менеджер** залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у накопиченні фондів. Він використовує ту організаційну структуру управління, яка склалась і має ієрархічну структуру. За свою роботу отримує заробітну плату.

**Підприємець** на противагу менеджеру започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника і використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси. Він зорієнтований на пошук нових можливостей, ризикує і може змінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною, залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо. Підприємець виступає власником або розпорядником ресурсів майна, віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам управління, які спираються на неформальні зв'язки.



Отже, **основні відмінності** між менеджером та підприємцем полягають у:

- ◆ формальному статусі;
  - ◆ виробничо-господарській орієнтації;
  - ◆ шляхах здійснення задуманого;
  - ◆ залученні ресурсів;
  - ◆ сфері матеріальних інтересів щодо побудови організації.
- 

**Кардинальна відмінність** між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення аптеки), впроваджує її за власні або позичені кошти у життя (засновує підприємство з роздрібної реалізації лікарських засобів, фінансує увесь цей процес) та наймає менеджера для керівної роботи, а останній здійснює управління організацією, яку створив підприємець.

В чомусь ролі менеджера і підприємця можуть перекликатись. Менеджер може відкрити свою справу — стати підприємцем. Але підприємець, який не має відповідної спеціальної освіти, не може очолювати організацію, наприклад, в галузі фармації. Ролі менеджера та підприємця можуть співпадати тільки тимчасово, тобто через певний час функції працівника конкретизуються і відповідають своїй позиції в організації. Тривале поєднання ролей «підприємець–менеджер» можливе лише в умовах невеликих фармацевтичних підприємств.

# Поділ управлінської праці

Однією з головних рис кожної організації є розподіл праці в її середині.

**Поділ управлінської праці** буває **двох типів**: горизонтальний і вертикальний.

**Горизонтальний поділ праці** передбачає призначення керівників для управління окремими підрозділами організації, що виконують конкретні завдання.

Діяльність, спрямована на координування роботи (дій) окремих підрозділів організації для досягнення її цілі, становить сутність управління і має назву **вертикального поділу праці**. Саме вертикальний поділ праці зумовлює створення рівнів управління.

- ◆ Американський соціолог **Талкотт Парсонс** виділяє **три рівні управління**:

- ◆ технічний;
- ◆ управлінський;
- ◆ інституційний.

Цим рівням відповідають **три групи менеджерів** (керівників):

- ◆ керівники низової ланки (операційні управлінці);
- ◆ керівники середньої ланки;
- ◆ керівники вищої ланки

# Відмінності у ментальності лікаря та менеджера охорони здоров'я

Система охорони здоров'я відрізняється від інших галузей **високим ступенем відповідальності за результати роботи** за рахунок того, що метою її діяльності є збереження здоров'я населення.

Якість діяльності галузі або окремого закладу охорони здоров'я значною мірою обумовлена **якістю управління** ними.

Вирішенню питання, хто саме має право очолювати діяльність закладів сфери охорони здоров'я, присвячені аналітичні роботи останніх років, за результатами яких виявляються різні підходи щодо реалізації управлінських функцій осіб із різною професійною підготовкою (медична, юридична, економічна, управлінська освіта тощо).

# Соціально-етичні аспекти менеджменту

Лауреат Нобелівської премії **Мілтон Фрідман** підкреслював, що роль бізнесу в суспільстві полягає у використанні енергії підприємців, менеджерів, інших працівників, а також ресурсів у діяльності, яка направлена на збільшення прибутку, за виконання правил гри (законодавчих актів, чесного слова тощо) та участі у відкритій конкурентній боротьбі без обману та шахрайства. Крім здійснення безпосередньої виробничо-господарської діяльності перед підприємцями та менеджерами постають проблеми соціальної відповідальності та соціальної етики. Кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому несе відповідальність перед суспільством. Саме з цих причин вона повинна спрямовувати частину своїх доходів та зусиль на благо і вдосконалення суспільства (різноманітними соціальними шляхами).



У менеджменті виділяють **два види відповідальності**: юридичну та соціальну.

**Юридична відповідальність** — це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм, які визначають, що організація може робити.

**Соціальна відповідальність** — це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності, і відповідне реагування має свої переваги і недоліки.

## Соціальна відповідальність забезпечує такі **переваги**:

- ◆ забезпечує довгострокові перспективи, змінює потреби суспільства;
- ◆ допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі і своїх працівників;
- ◆ формує норми моралі в організації;
- ◆ створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства.

## Недоліками є:

- ◆ порушення принципу максимізації прибутку;
- ◆ зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби;
- ◆ неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству;
- ◆ невміле задоволення соціальних потреб, тобто непрофесіоналізм;
- ◆ застосування соціальної відповідальності тільки для рекламних цілей.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги і сприяє усуненню чи послабленню недоліків.

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають із етики менеджерів та підлеглих працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначають свою етику поведінки. Під **етичною поведінкою** слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склалися в суспільстві, або до яких воно прямує.

В процесі підприємницької діяльності трапляються **випадки відхилення від суспільних норм**, що, власне, і є неетичною поведінкою. **Причинами** неетичної діяльності можуть бути:

- ◆ конкурентна боротьба;
- ◆ бажання мати великі прибутки;
- ◆ невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- ◆ зменшення значення етики у суспільстві;
- ◆ бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною;
- ◆ неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- ◆ виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- ◆ невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- ◆ занадто складна система розроблення та прийняття рішень в організації тощо.

# Заходи щодо забезпечення етичної поведінки

1. Запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації. Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації тощо. Західний спеціаліст **Тім Граут-Сміт** підкреслює, що інстинкт наживи слід стримувати етичними нормами створенням високоморального клімату у бізнесі. У розвинених країнах ці підходи сьогодні переважають. Так, великі корпорації посилено афішують свою турботу про навколишнє середовище, створюють механізм «екологічної безпеки». Особливо це стосується хімічних, фармацевтичних, нафтопереробних та інших підприємств зі шкідливим виробництвом. Деякі компанії під впливом норм етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили у країнах, що розвиваються.

2. Впровадження комітетів з етики, основне завдання яких оцінювати повсякденну практику з позиції етики й етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу.

3. Проведення соціальних ревізій, призначення яких — оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників і підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високо етичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

Таким чином, у сучасному світі сформовано науково-практичні підходи до управління у сфері охорони здоров'я, і одним із важливих розділів визначають менеджмент, а фахівця – менеджера, який є головною дієвою особою в реалізації суті управління.