

Кузьмин Ю.Ф., Чернова Т.В., Громова В.Л.

**ОПЫТ ОБУЧЕНИЯ «КАДРОВОГО РЕЗЕРВА»
РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕДИЦИНСКИХ
ОРГАНИЗАЦИЙ**

ГБУДПО «НПЦ «Уралмедсоцэкономпроблем»

В современной системе здравоохранения без внедрения новых технологий управления невозможно повысить эффективность функционирования отрасли и обеспечить достаточное качество медицинской помощи. Одна из проблем российского здравоохранения — недостаточный уровень управленческих и экономических знаний в среде руководителей медицинских организаций. В этой связи требуется разработка эффективной кадровой политики для формирования резерва управленческих кадров здравоохранения, готовых решать сложные задачи модернизации здравоохранения и служить проводниками перемен.

Достижение этих задач связано с формированием и развитием у специалистов, зачисленных в резерв, профессионально необходимых знаний, деловых и личных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных обязанностей по руководящей должности.

Формирование «Кадрового резерва» происходило из числа квалифицированных специалистов, руководителей структурных подразделений, их заместителей, резерва на руководящие должности в медицинских организациях. При этом лица, зачисленные в «Кадровый резерв», должны были обладать следующими качествами: высокая профессиональная подготовка, организаторские способности, высокая требовательность к себе и подчиненным, умение работать с коллективом, инициативность и оперативность в работе.

Как известно, успешность обучения руководителя подтверждается получением документов об образовании в сфере организации здравоохранения и общественного здоровья. Вместе с тем наличие документов еще не гарантирует достаточный уровень компетентности профессионала-управленца, готового руководить людьми и достигать совместно со своим коллективом намеченных целей. Именно поэтому компетентность, то есть наличие такого

объема знаний, который позволяет выносить обоснованные суждения по конкретному вопросу и принимать решения, зависит не только от внешних факторов (в том числе и от реализации программы обучения, но и от внутренних — потенциальных способностей конкретного слушателя. К сожалению, у некоторых руководителей (особенно с небольшим стажем работы) наблюдается слабое владение классическими управленческими технологиями. У них недостаточно, по-нашему мнению, сформированы, так называемые, базовые компетенции. Нашей задачей было формирование профессиональной компетентности у слушателей.

Обучение проходило в несколько этапов. На 1-м этапе формировался «психологический портрет» каждого потенциального руководителя, т.е. нашего слушателя. Для создания «психологического портрета» нами предлагалось тестирование слушателей по лицензированным методикам, которые позволили в полной мере охарактеризовать каждого кандидата и предоставить достоверную картину о нем как о руководителе медицинской организации.

В ходе первого этапа обучения был определен у слушателей уровень управленческих компетенций, необходимых для руководителей медицинских организаций: аналитические способности, стратегическое мышление, управление отношениями, лидерство, управленческие навыки, креативность, организационные способности, коммуникативные навыки, конфликтность, личные качества и психологические особенности, определение уровня профессионального выгорания, толерантность, ролевые предпочтения, мотивация.

На этом же этапе проводились психологические тренинги по развитию компетенций и возможность допуска к дальнейшему обучению по дополнительной образовательной программе, так как при обучении учитывались индивидуальные способности каждого слушателя.

Далее следовал второй этап — обучение по расширенной программе «Организация здравоохранения и общественное здоровье» в объеме 600 учебных часов. Программа подготовки «Кадрового резерва» содержит несколько модулей:

1. Управление в здравоохранении, менеджмент в медицинских организациях.

2. Документирование управленческой деятельности.
3. Управление медицинскими кадрами.
4. Организационные технологии обеспечения прав пациентов.
5. Эффективность в здравоохранении.
6. Особенности организации медицинской помощи в современных условиях.
7. Использование статистических методов в практике руководителя медицинской организации, информационные системы.

На наш взгляд, очень важными обучающими лекциями и практическими занятиями стали такие направления, как: юридическая ответственность медицинских работников, уголовная ответственность медицинских работников, вопросы, связанные с эффективностью деятельности медицинских организаций. Кроме того в связи с введением новых организационных форм в деятельность лечебно-профилактических учреждений, нами введены занятия, на которых рассматриваются такие вопросы, как: организация паллиативной помощи, организация медицинской помощи больным хроническим алкоголизмом и другие. В наших планах — создание фильмов для демонстрации технологических схем отдельных видов медицинской помощи. Важной темой для включения в образовательную программу является, на наш взгляд, проблема возникновения конфликтов и способы их разрешения в медицинских организациях; вопросы, связанные с «Синдромом эмоционального выгорания» сотрудников и другие.

Конечно, мы понимаем, что даже такая специфическая образовательная программа может не дать требуемого эффекта. Но для достижения поставленной цели, нами постоянно дополнительно проводятся семинары для организаторов здравоохранения по актуальным проблемам современного здравоохранения. В частности, по организации бухгалтерского учета и отчетности, по вопросам эффективного контракта, использованию МКБ-10, составлению и анализу статистических отчетов и т.д.

На последнем, заключительном, этапе обучения проводилось заключительное психологическое тестирование слушателей, результаты которого сопоставлялись с первоначальными данными. Кроме того по традиционной схеме проводилось профессиональное тестирование по программе «Организация здравоохранения и

общественное здоровье» в количестве 100 вопросов, специально разработанных с учетом изменений, происходящих в здравоохранении. Каждый слушатель на завершающем этапе, на открытом занятии, в присутствии аттестационной комиссии представлял свою дипломную работу. Темы дипломных работ выбирались совместно с куратором, слушателям предоставлялись индивидуальные консультации. Наиболее интересные темы дипломных работ: «Развитие информационных технологий в лечебно-профилактическом учреждении», «Актуальные проблемы лекарственного обеспечения медицинской организации», «Пути повышения эффективности деятельности лечебно-профилактического учреждения», «Организационные технологии деятельности руководителя медицинской организации», «Решение проблем формирования нормативов ресурсного обеспечения лечебно-профилактического учреждения», «Регулирование финансовых потоков в государственных бюджетных учреждениях здравоохранения» и др.

Результатом обучения являлась выдача диплома о профессиональной переподготовке и сертификата специалиста.

Выпуск первого потока слушателей «Кадрового резерва» руководителей медицинских организаций показал высокую заинтересованность слушателей в обучении, их стремление узнать новые инновационные организационно-управленческие технологии, применяемые в практическом здравоохранении. Дальнейшее совершенствование программы обучения, по нашему мнению, будет способствовать подготовке профессионально компетентных руководителей медицинских организаций. Главным отличием данной программы от традиционных дополнительных образовательных программ является то, что, помимо рассмотрения современных актуальных вопросов здравоохранения, мы использовали и внедряли в учебный процесс инновационные образовательные технологии. Итоговое анкетирование слушателей о качестве реализуемой программы показало не только ее высокую оценку, но и необходимость ее дальнейшего совершенствования.