

## РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАТОРОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

*А.В. Соловьева, А.А. Родионов*

ФГБОУ ВО Тверской государственный медицинский университет  
Минздрава России

### *Аннотация*

*В статье обосновывается значимость формирования управленческих компетенций у руководителей медицинских организаций в современных условиях развития системы здравоохранения. Обсуждаются требования к учебным программам повышения квалификации руководителей медицинских организаций. Актуализируется необходимость совершенствования содержания, форм и методов обучения руководителей.*

*Ключевые слова: управленческие компетенции, руководители медицинских организаций, повышение квалификации*

### *Annotation*

*The article substantiates the importance of the formation of managerial competencies in the administrative staff of medical organizations in modern conditions of development of the health care system. The requirements for training programs for professional development of managers of medical organizations are discussed. The need to improve the content, forms and methods of training managers is being updated.*

*Keywords: managerial competencies, administrative staff of medical organizations, professional development*

В настоящее время система здравоохранения особенно остро нуждается в грамотных управленческих кадрах, поскольку амбициозные цели и задачи, стоящие перед отраслью, могут быть реализованы только при профессиональном и грамотном применении организационных и управленческих технологий. При этом становится все более очевидной важнейшая роль профессиональной переподготовки руководителей системы здравоохранения [5].

Современный руководитель обязан владеть знаниями и быть компетентным по широкому кругу вопросов: знать особенности развития системы здравоохранения, технологии администрирования и лидерства, командообразование, управление трудовыми, финансовыми, материальными ресурсами др. При этом важно не только обновлять знания обучающихся, но и учить их на опережение, чтобы уровень профессиональной подготовки слушателей был достаточным для получения необходимых результатов работы.

Именно поэтому наряду с применением унифицированных учебных программ, которые помогают систематизировать знания, при обучении мы считаем необходимым использовать подходы, нацеленные на практический результат и применение получаемых знаний в реальной работе.

Для того, чтобы учебная программа была клиентоориентированной, она должна строиться по модульному принципу. Это дает возможность акцентировать знания обучающихся на наиболее важных и актуальных для них материалах, и быть интересной и востребованной для руководителей разных уровней администрирования здравоохранения,

Не менее важной задачей является подбор преподавателей. Особенно важно иметь в штате педагогов, имеющих опыт руководящей работы в практическом здравоохранении. Знание (не по отчетам, а на деле) нюансов организации системы, наиболее острых проблем медицинских организаций и механизмов их решения, перспектив развития отрасли, позволяет установить эффективные коммуникации с обучающимися и достичь более высоких успехов в преподавании.

Следует заметить, что полноценное освоение тем, касающихся менеджмента здравоохранения, возможно только при тесном сотрудничестве кафедры с профессионалами из практического здравоохранения. В связи с этим, к преподаванию следует приглашать сотрудников Министерства здравоохранения, территориального фонда обязательного медицинского страхования, фонда социального страхования, центров компетенций, главных внештатных специалистов.

По большому счету, для подготовки высококвалифицированных управленцев необходима не только передача знаний, но и закрепление теоретического материала на практике, а это возможно лишь при тесном взаимодействии университета и медицинских организаций.

Программа обучения должна быть всегда актуальной: помимо традиционного содержания в нее должны включаться вопросы, которые хотят услышать обучающиеся в соответствии с меняющейся ситуацией в здравоохранении. На сегодняшний день – это изменения в законодательстве, основы лин-технологий, финансовый менеджмент, особенности лекарственного обеспечения, контроль качества и т.д.

При этом важно, чтобы формы преподавания были разнообразны.

Переход к компетентностному подходу к образованию, который внедряется в нашей стране, предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерное моделирование, игры-симуляторы, решение кейсов, психологические и другие тренинги). в сочетании с внеклассной работой [3,6].

В этой связи, представляет интерес использование технологий, основанных на методе Р.Ревенса «Обучение действием». Этот метод обучения широко распространен в Европе, в том числе он применялся в некоторых программах МВА (Gosling, Ashton 1994). В 1977 году Лундский институт менеджмента (г. Лунд, Швеция) с участием ста пятидесяти компаний и ста профессиональных ассоциаций разработал свой вариант обучения действием, так называемое «действие осмысленное и усвоенное» (Action Reflection Learning) [2].

Небольшие смешанные группы обучающихся участвуют в «открытой», «партнерской» и «внутриорганизационной» программе. Перед группой ставится реальная важная и сложная проблема по организации здравоохранения, решить которую предлагается в команде. Участников направляют в реальную медицинскую организацию, где они пытаются решить одну из острых проблем. Члены команды делятся опытом и обсуждают проведение презентаций. Важно, что преподаватель не учит слушателей, как надо управлять медицинской организацией, он учит их – как создавать условия, в которых на практике можно решать сложные задачи, общаясь и советуясь со своими коллегами. «Обучение действием» не является деловой игрой. Это реальное решение существующих проблем.

Одна из разновидностей такой методики – обучающие Фабрики процессов, созданные в ВУЗах в 2017 году при поддержке Госкорпорации Росатом [4]. Изначально на Фабриках процессов шло преподавание основ бережливого производства. Развивая этот эффективный метод обучения и интегрируя его в реальную клиническую практику, мы разработали сценарии, позволяющие обучить слушателей поиску оптимальных стратегий и организации работы медицинской организации в условиях дефицита кадров, времени и ресурсов. Метод помогает научиться работать в команде, применять процессный подход для решения задач, выявлять и мониторить проблемы, пробовать применять альтернативные решения, стандартизировать процессы, минимизировать потери, анализировать результаты. Кроме того, применение этого метода обучения позволяет устанавливать долговременные коммуникативные связи между членами команды.

Как показывает опыт, руководители медицинских организаций весьма восприимчивы к получению новых знаний через решение конкретных задач, поскольку в повседневной практике многие вопросы им приходится осваивать не в академических условиях, а участвуя в реальных процессах. С одной стороны, они проходят очень большой путь за короткое время, с другой — у них практически нет времени на переосмысление собственного опыта, на изучение соответствующих процессов в других условиях или другом контексте [1].

В связи с этим, освоение новых инструментов решения проблем, переопределение содержания деятельности и роли руководителя, получение новой информации о способах и механизмах управления здравоохранением расширяют возможности развития управленческой компетентности руководителей сферы здравоохранения в ходе освоения ими программ повышения квалификации.

#### **Литература:**

1. Богдан Н.Н., Гончарова Н.В. Влияние обучения на формирование управленческих компетенций руководителей медицинских организаций, 2015  
*URL:* <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-obucheniya-na-formirovanie-upravlencheskih-kompetentsiy-ru> / (дата обращения 14.02.2019)

2. Генри Минцберг Требуются управленцы, а не выпускники МВА – Олимп-Бизнес. — 2010.- С. 584
3. Двуречанская Н. Н. Интерактивные методы обучения как средство формирования ключевых компетенций // Наука и образование: электронное научно-техническое издание, 2011 URL: <http://technomag.edu.ru/doc/172651/> (дата обращения 14.02.2019)
4. Калинин М.Н., Килейников Д.В. и др. Фабрика процессов - инновационный подход к обучению и внедрению Lean-технологий в медицинскую практику//Росмедобор-2017. Инновационные обучающие технологии в медицине. – 2017. – С.45
5. Чернова Т.В. Современные проблемы подготовки управленческих кадров здравоохранения//ГлавВрач.- 2007.- № 9.- С.54-58
6. Шулаев А.В., Зиновьев П.В. и др. Антиципационная состоятельность как фактор формирования и развития управленческих компетенций руководителей медицинских организаций//Вестник современной клинической медицины. - 2017. – № 3.- С. 66-69