

КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

COMPETENCES OF THE HEAD IN THE QMS OF MEDICAL ORGANIZATION

Е.Е. КОМИССАРОВ

Зав. Отделением платной медицинской помощи
ГБУЗ ЧОДКБ, Челябинск



Третий Евразийский конгресс с международным участием
«Инновации в медицине: образование, наука, практика»
Екатеринбург, 20-22 ноября 2019

ПРОЛОГ

«Масштаб некомпетентности растет пропорционально числу полномочий...»

НЕИЗВЕСТНЫЙ АВТОР

1.

**ВЛИЯЕТ ЛИ
КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ
В ОРГАНИЗАЦИИ
НА ЕЕ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ?**

**5 ФАКТОРОВ,
ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ВЕРОЯТНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В БОЛЬНИЦАХ
ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ***

- 1. Размер больницы**
- 2. Уровень конкуренции с близлежащими больницами**
- 3. Количество руководителей, имеющих медицинское образование**
- 4. Степень независимости руководителей при принятии управленческих решений**
- 5. Структура собственности больницы**

: И НИ СЛОВА О РАЗМЕРЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ!

РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. «...**увеличение показателя эффективности управления на 1 балл** каждый раз совпадало со **снижением показателя смертности на 6 – 7 %** у пациентов с ОИМ в течение 30 дней...»
2. «...в больницах, отличающихся **успешным руководством**, пациенты в целом **более удовлетворены качеством предоставляемых услуг...**»
3. «...наблюдалась явная корреляция между **удовлетворенностью пациентов** и показателями **эффективности управления...**»
4. «...отмечена закономерность: чем **выше эффективность управления** больницей, тем **выше вероятность** того, что пациенты **порекомендуют ее** своим знакомым...»

ВЫВОД: «...больницы в которых используются **более ЭФФЕКТИВНЫЕ методы управления**, в целом демонстрируют **более высокие клинические и иные РЕЗУЛЬТАТЫ...**»

ЧТО МЫ ХОТИМ ЗНАТЬ?

ПРОДУКТИВНОСТЬ

**СПОСОБНОСТЬ
ГОТОВНОСТЬ
ПОТЕНЦИАЛ**

КОРПОРАТИВНАЯ
ЦЕННОСТЬ И
ЛОЯЛЬНОСТЬ

ЗНАНИЯ,
УМЕНИЯ,
НАВЫКИ

МОТИВАЦИЯ

Сколько ?

Как ?

Какой ?

На сколько ?

Почему ?

ОЦЕНКА \ АТТЕСТАЦИЯ \ СЕРТИФИКАЦИЯ

КРІ

КОМПЕТЕНЦИИ

ДОЛЖНОСТНАЯ
ИНСТРУКЦИЯ

МОДЕЛИ
ПОВЕДЕНИЯ

КОМПЕТЕНЦИИ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ

- **Профессиональная компетенция** — способность *успешно* действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении *профессиональных задач*
- **Управленческая компетенция** – набор управленческих знаний, умений, навыков, опыта и личностных качеств, позволяющих *успешно* решать *управленческие задачи* для достижения *организационных результатов*
- **Компетентность** – сумма компетенций, наличие знаний и опыта, необходимых для *эффективной* деятельности в заданной ... области

ЭВОЛЮЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

КАК СФОРМИРОВАТЬ МАТРИЦУ КОМПЕТЕНЦИЙ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	
Деловые качества					
1	Анализ ситуации и принятие решений	Анализ и решение проблем	Принятие взвешенных решений	Перспективное экономическое мышление	Стратегическое мышление
2	Управление рабочим процессом	Самоорганизация	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью	Создание культуры эффективности
Взаимодействие					
3	Коммуникация и вовлечение других	Четкость в коммуникации	Эффективная коммуникация	Убеждающая коммуникация	Построение партнерских отношений и убеждающая коммуникация
4	Командное взаимодействие	Работа в команде	Командное лидерство	Лидерство в многофункциональной команде	Корпоративное командное лидерство
Лидерские качества					
5	Управление изменениями	Инициатива и открытость	Внедрение изменений	Лидерство в изменениях	Лидерство в стратегических изменениях
6	Развитие себя и других	Мотивация и способность к развитию	Саморазвитие/наставничество	Саморазвитие/привлечение и развитие талантов	Развитие организационного потенциала
Личные качества					
7	Ориентация на результат	Ориентация на результат			
8	Честность и этичное поведение	Честность и этичное поведение			

КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

РУКОВОДИТЕЛЬ



- ✓ Личностные компетенции
- ✓ Управленческие компетенции
- ✓ Профессиональные (технические) компетенции
- ✓ Коммуникативные компетенции
- ✓ Корпоративные компетенции



2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

BUSINESS - PERFORMANCE

- 1. БИЗНЕС - МЕНЕДЖМЕНТ** (Управление подразделением) **20%**

Методы принятия управленческих решений.
Формирование и управление планом развития подразделения (Бизнес-план)
Управление в кризисных ситуациях.
Управление инновациями и проектами
- 2. ПЕРСОНАЛ - МЕНЕДЖМЕНТ** **20%**

Знание и опыт применения трудового законодательства
Профессиональный рекрутинг. Навыки коучинга.
Постановка задач подчиненным и эффективность контроля.
Ситуационное лидерство. Развитие подчиненных.
Распределение ролей в команде. Командообразование
Мотивация \ стимулирование подчиненных
- 3. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ** **20%**

Оценка финансово - экономических показателей подразделения.
Формирование и управление бюджетом
- 4. МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ** **20%**

Оценка рынка сбыта. Умение применить основные диагностические методики
Разработка и внедрение маркетинговой стратегии
Оценить эффективность инструментов маркетинга на рынке региона
- 5. РАБОТА С КЛЮЧЕВЫМИ КОНТРАГЕНТАМИ (ВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ)** **20%**

Навыки переговоров. Выполнение представительских функций.
Деятельность как коммерческого менеджера



ОЦЕНКА

КАК ЭТО ДЕЛАЮТ КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ?



1. Оценка результативности

(Business - performance)

- достижение целей, бизнес – результатов

2. Оценка компетенций

(Life – performance)

- развитие корпоративно значимых личностных качеств
- развитие знаний, умений и бизнес – компетенций

BEST PRACTICE



ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ BUSINESS - PERFORMANCE

BEST PRACTICE

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ ПО SMART

Выполнить ... на в ...году

ФОРМИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

1. Достигнутьпо группам в размере
2. Сделать акцент
3. Усилить влияние на....

КОММЕНТАРИЙ СОТРУДНИКА

1. Объем в ... составил
2. Усилена работа

ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ

.....



ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

LIFE – PERFORMANCE

BEST PRACTICE

- 1. ЛИДЕРСТВО (Leadership)**
- 2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ (Integrity) с подчиненными и членами команды**
- 3. ПРИСПОСОБЛЯЕМОСТЬ (Flexibility) к изменяющейся среде**
- 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ (Efficiency)**
- 5. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ**
- 6. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ**
- 7. Lean / six sigma**

ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Внести дополнения и изменения проект приказа Минздрава России «Об утверждении Номенклатуры должностей медицинских работников и фармацевтических работников» с указанием должностей специалистов с высшим (немедицинским) образованием, которые могут замещаться лицами, имеющими квалификацию (степень) магистра общественного здравоохранения:

- в п. 3. «Должности руководителей структурных подразделений медицинских организаций» (**при наличии квалификации врачей**):
 - заведующий кабинетом медицинской профилактики – фельдшер (медицинская сестра), магистр общественного здравоохранения*
 - * для лиц, выполнивших ФГОС по направлению подготовки «Общественное здравоохранение»
 - заведующий Центром здоровья
- в п.8 «Должности специалистов с **высшим (немедицинским) образованием**» следующие должности:
 - администратор медицинской организации;
 - инструктор общественного здоровья;
 - методист;
 - статистик.

Компетенции магистра

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МАГИСТРА (ПКО)

- Способность и готовность к организации и проведению научных исследований, к участию в решении научно-практических (прикладных) задач в области общественного здоровья и здравоохранения, к публичному представлению их результатов (ПКО-1);
- Способность и готовность оценивать состояние здоровья населения и его детерминанты (ПКО-2);
- Способность и готовность определять и оценивать факторы риска и разрабатывать мероприятия по их предупреждению (ПКО-3);
- Способность и готовность определять факторы, способствующие укреплению здоровья и профилактики заболеваний (ПКО-4);

- Способность и готовность эффективно взаимодействовать с различными социокультурными, профессиональными и социо-экономическими группами для решения проблем общественного здоровья (ПКО-5);
- Способность и готовность к разработке инновационных стратегий и технологий, управлению проектами по укреплению здоровья и профилактике заболеваний (ПКО-6);
- Способность и готовность принимать обоснованные организационно-управленческие решения в области общественного здоровья и здравоохранения (ПКО-7).

3.

МЕЖДУНАРОДНАЯ АККРЕДИТАЦИЯ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ АККРЕДИТАЦИОННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНИВАЮТ УРОВЕНЬ КАЧЕСТВА МУ В МО

- Joint Commission International (JCI), **USA**
- CHKS Healthcare Accreditation Quality Unit, **UK**
- The Australian Council on Healthcare Standards, **Australia**
- Canadian Council on Health Services Accreditation, **Canada**
-

The International Society for Quality in Health
Международное общество по качеству в здравоохранении

The Society for International Healthcare Accreditation (SOFIHA)
Общество международной аккредитации систем здравоохранения

УРОВЕНЬ АККРЕДИТАЦИИ МО САМЫЙ ТОЧНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ МУ

- Оценка качества МУ в МО ...на основании определенных групп стандартов

1. **Организация процессов самосовершенствования:**
как МО работает со своими слабыми сторонами или совершенными ошибками для их предотвращения.
2. **Стандарты управленческой деятельности** больниц или клиник.
3. **Общие и медицинские этические стандарты**, действующие в данной МО: как топ - менеджмент и рядовые сотрудники применяют индивидуальные и коллективные этические стандарты по отношению к отдельному пациенту.
4. **Качество и профессионализм мед. персонала**, включая уровень образования и профессиональной подготовки: сотрудники должны предъявить доказательства своего непрерывного профессионального обучения и роста.
5. **Организация документооборота** в МО:
как фиксируются медицинские записи в истории болезни, как их анализируют.
6. **Профилактика и регистрация инфекционных осложнений** в больнице или клинике.
Контроль санитарного благополучия.
7. Свидетельства надежной, справедливой и честной **системы рассмотрения жалоб пациентов** (они неизбежны в любой МО), а так же механизмы разумной и справедливой компенсации потерь пациентов, если их претензии обоснованы.
8.

ЧТО ДАЕТ АККРЕДИТАЦИЯ МО?

-привить в МО культуру соблюдения безопасности и качества лечения + стремление постоянно улучшать результаты лечения.
1. Обеспечивается **безопасная и эффективная производственная среда**, вызывающая удовлетворение у сотрудников
 2. Растет **репутация и имидж** в глазах профессионального сообщества и органов власти
 3. Повышается **доверие** общественности к МО
 4. Можно формировать перечень **ПМУ**, включая в него их качество
 5. Способствует **внимательному отношению к пациентам** и членам их семей, уважению их прав и **вовлечению их в процесс лечения**
 6. Создается атмосфера **открытости и своевременного реагирования** на нежелательные явления и нарушение безопасности
 7. Устанавливается **совместное управление**, для определения приоритетов и осуществления непрерывного руководства в целях обеспечения качества лечения и безопасности пациентов на всех уровнях оказания медицинской помощи

МЕЖДУНАРОДНАЯ АККРЕДИТАЦИЯ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ JCI

- Одним из первых условий получения международной аккредитации JCI является наличие национальной аккредитации.

- Система оценки JCI включает

197 основных стандартов

368 общих стандартов

1032 дополнительных показателей



Joint Commission International
Accredited Hospital

- Процедура аккредитации занимает несколько лет и стоит значительных денег.



6 декабря 2016

Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии в соответствии с заявлением ФГБУ «ЦМИКЭЭ» Росздравнадзора от 24 ноября 2016 года № 3802/16

была зарегистрирована

Система добровольной сертификации

«Качество и безопасность медицинской деятельности» (№ РОСС RU.B1589.050ЧНО).



ДОБРОВОЛЬНАЯ СЕРТИФИКАЦИЯ МО «КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ МЕДИЦИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»



**ПРЕДЛОЖЕНИЯ (ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ)
ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА
И БЕЗОПАСНОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**





1. Организация системы контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации

1.1. Практическое внедрение системы качества и безопасности в МО

1.2. Источники информации, используемые при проведении внутреннего контроля

1.3. Требования к документации по стандартным операционным процедурам

1.4. Требования к документации по алгоритмам оказания медицинской помощи в МО

1.5. Рекомендации по использованию настоящих предложений

1.5.1. Структура

1.5.2. Система оценки

2. Основные разделы внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации (стационаре)

2.1. Система управления персоналом. Медицинские кадры. Компетентность и компетенции

2.2. Идентификация личности пациентов

2.3. Эпидемиологическая безопасность (профилактика инфекций, связанных с оказанием медицинской помощи (ИСМП))

2.4. Лекарственная безопасность. Фармаконадзор

2.5. Контроль качества и безопасности обращения медицинских изделий

2.6. Организация экстренной и неотложной помощи в стационаре. Организация работы приемного отделения

2.7. Преемственность медицинской помощи. передача клинической ответственности за пациента. Организация перевода пациентов в рамках одной МО и трансфер в другие МО

2.8. Хирургическая безопасность. Профилактика рисков, связанных с оперативными вмешательствами

2.9. Профилактика рисков, связанных с переливанием донорской крови и ее компонентов, препаратов из донорской крови

2.10. Безопасность среды в МО. Организация ухода за пациентами, профилактика пролежней и падений

2.11. Организация оказания медицинской помощи на основании данных доказательной медицины. Соответствие клиническим рекомендациям (протоколам лечения)

Заключение



ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ГБУЗ ЧОДКБ

ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

1. Анкетирование персонала и анализ данных
2. Разработка модели компетенций и форм для оценки
3. Создание пилотных групп и апробация системы оценки компетенций
4. Оценка апробации в пилотных группах
5. Выводы исследования
6. Рутинное использование оценки персонала в структурных подразделениях ЧОДКБ и проведение аналогичного исследования в двух других больницах



http://вестник74.пф/vestnik/v2019_1.pdf



<http://www.odkb74.ru/>

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
eLIBRARY.RU
РИНЦ



РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС
НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ
Science Index

РОССИЙСКИЙ
ИМПАКТ-ФАКТОР
IMPACT-FACTOR.RU



1. АНКЕТИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

КАК СРЕДСТВО ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- 35 вопросов
- 6 групп вопросов
- 498 работников
- 273 анкеты
- 27 % от всех работников больницы

Таблица 1. Анкета удовлетворенности персонала

Вопрос	Согласен (3)	Не совсем согласен (2)	Не согласен (0)	Затрудняюсь ответить (1)
1	2	3	4	5
Ваша личная оценка своей профессиональной деятельности				
Выполняемая мной работа в ЧОДКБ соответствует моему уровню профессионализма и квалификации				
Я могу получить помощь и/или поддержку более опытных коллег в ЧОДКБ, если это потребуется				
У меня есть полный доступ к информации, которая нужна для выполнения моей работы				
Администрация ЧОДКБ предоставляет мне возможность получать знания и навыки, необходимые для качественного выполнения поставленных мне задач				
Мне известны дополнительные преимущества работы в ЧОДКБ (возможность обучения, участие в исследованиях, престиж и др.)				
Для меня важны дополнительные преимущества работы в ЧОДКБ (возможность обучения, участия в исследованиях, престиж и др.)				
На моем рабочем месте есть все необходимые материалы (оборудование) для качественного выполнения моей работы				
Я нуждаюсь в повышении моего профессионализма и уровня моей квалификации				
Я считаю, что система менеджмента качества поможет улучшить результаты моей деятельности и деятельности моего подразделения				
Ваш комментарий об условиях труда в ЧОДКБ				
Я регулярно получаю оценку качества моей работы от моего непосредственного руководителя				
Я согласен с оценкой моей работы непосредственным руководителем				
Я не считаю правильными стиль и методы руководства моего руководителя				
У меня есть возможность влиять на эффективность работы моего подразделения				
Я считаю, что руководство прислушивается к нуждам и потребностям работников				
Я считаю, что оценка моей работы в ЧОДКБ часто бывает субъективной и основывается на отношении руководства ко мне				
Мне понятны решения, инициируемые и принимаемые администрацией ЧОДКБ				
Я не считаю, что в ЧОДКБ имеются организационные проблемы, влияющие на продуктивность и развитие организации				
Ваш комментарий об администрации ЧОДКБ и о работе с непосредственным руководителем				
Я считаю, что, работая в ЧОДКБ, могу полностью реализовать свой профессиональный потенциал				
Я считаю, что могу более результативно работать на более высокой должности				
Я вижу реальную возможность сделать карьеру в ЧОДКБ				
Я считаю нужным проводить в ЧОДКБ внутреннее обучение и развитие сотрудников				
Я считаю, что в ЧОДКБ необходима внутренняя оценка сотрудников всех уровней для объективизации результатов труда и лучшей дифференциации оплаты труда				





АНАЛИЗ ДАННЫХ

Вопросы блока анкеты	%
Я получаю регулярную оценку качества моей работы от моего непосредственного руководителя	85%
Я согласен с оценкой моей работы непосредственным руководителем	75%
Я считаю правильными стиль и методы руководства моего руководителя	67%
Я считаю , что руководство прислушивается к нуждам работников	57%
Я считаю , что оценка моей работы в медицинской организации часто бывает субъективной и основывается на отношении руководства ко мне	40%
Я считаю что в медицинской организации необходима внутренняя оценка сотрудников для объективизации результатов труда и лучшей дифференциации оплаты труда	61%





3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Все созданные **компетенции** были разделены с учетом потребностей организации и требований профессиональных стандартов на
 - **профессиональные** (функциональные)
 - **базовые** (корпоративные)
- Созданы **формы оценки** компетенций для различных категорий:
 - руководители
 - врачи
 - средний и младший медицинский персонал
 - немедицинский персонал
- Для **оценки руководителей** были сформированы **11** компетенций,
 - **4** из которых — профессиональные (**управленческие**)
 - **7** — **базовые** (корпоративные)
- Для **оценки врачей** были сформированы **10** компетенций:
 - 4** компетенции — **профессиональные**
 - 6** компетенций — **базовые**





ПРИКАЗ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РФ ОТ 07.11.2017 Г. № 768Н

"Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья"

УТВЕРЖДЕН
приказом Министерства
труда и социальной защиты
Российской Федерации
от «7» ноября 2017 г. № 768Н

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья

1093

Регистрационный номер

Содержание

I. Общие сведения	1
II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)	3
III. Характеристика обобщенных трудовых функций	5
3.1. Обобщенная трудовая функция «Ведение статистического учета в медицинской организации»	5
3.2. Обобщенная трудовая функция «Организационно-методическая деятельность и организация статистического учета в медицинской организации»	9
3.3. Обобщенная трудовая функция «Управление структурным подразделением медицинской организации»	13
3.4. Обобщенная трудовая функция «Управление организационно-методическим подразделением медицинской организации»	17
3.5. Обобщенная трудовая функция «Управление процессами деятельности медицинской организации»	25
3.6. Обобщенная трудовая функция «Управление медицинской организацией»	31
IV. Сведения об организациях – разработчиках профессионального стандарта	37

I. Общие сведения

Управление организацией здравоохранения

02.022

(наименование вида профессиональной деятельности)

Код

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Обеспечение деятельности организации здравоохранения, направленной на укрепление общественного здоровья и совершенствование управления медицинской организацией

Группа занятий:

1120	Руководители учреждений, организаций и предприятий	1342	Руководители служб в сфере здравоохранения
221	Врачи	-	-
(код ОКЗ)	(наименование)	(код ОКЗ)	(наименование)

Отнесение к видам экономической деятельности:

86.1 Деятельность больничных организаций

НАИМЕНОВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ	ТРУДОВАЯ ФУНКЦИЯ	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ)
1. Врач-статистик		
2. Врач-методист	Ведение организационно-методической деятельности в МО	Оценка внешней среды МО
		Анализ и оценка результатов проведения социологических опросов
3. Заведующий (начальник) структурного подразделения медицинской организации	Управление структурным подразделением МО	Организация работы структурного подразделения МО Разработка системы мотивации работников структурного подразделения МО Формирование и поддержание корпоративной культуры МО Управлять ресурсами структурного подразделения МО Осуществлять отбор и расстановку работников в подразделении МО Навыки делового общения Основы менеджмента качества и безопасности мед. деятельности в СП МО
4. Заведующий (начальник) структурного подразделения - ОМО	Управление организационно-методическим подразделением МО Управление ресурсами МО Взаимодействие с руководством МО Планирование, организация и контроль деятельности ОМО	Разработка планов перспективного развития МО Разработка оптимальной организационно-управленческой структуры МО Планировать деятельность и обосновывать проекты развития МО Рассчитывать потребности МО в ресурсах Основы кадрового менеджмента Проектирование работы по внедрению новых организационных технологий в МО Планирование, организация и контроль деятельности ОМО Руководить находящимися в подчинении работниками Разрабатывать планы деятельности ОМО Основные положения международных и Национальных стандартов в области систем МК
5. Заместитель руководителя (начальника) медицинской организации	Управление процессами деятельности МО	Разработка планов перспективного развития МО Организация деятельности и взаимодействия структурных подразделений МО Организовывать работу трудового коллектива, осуществлять постановку целей и формулировать задачи, определять приоритеты Разрабатывать бизнес-план развития МО Оценивать риски, связанные с реализацией управленческих решений Теория управления и организации труда, включая основы проектного и программно-целевого управления Осуществлять подбор медицинских работников в МО Основные требования стандартов СМК, принципы всеобщего управления качеством
6. Главный врач (начальник) медицинской организации	Управление ресурсами МО, Взаимодействие с другими организациями Стратегическое планирование, обеспечение развития МО Управление МО Менеджмент качества и безопасности мед. деятельности в МО	Принятие решений в области бюджетного процесса МО Обеспечение ресурсами МО и контроль их использования Руководство работниками МО Методы планирования, принципы, виды и структура планов МО Оценка внешней и внутренней среды МО Определение стратегии развития МО Организация вовлечения работников МО и в реализацию стратегических целей Определение стратегии развития корпоративной культуры МО Вырабатывать видение, миссию, стратегию МО, формирование организационной культуры Разработка политики и стратегических целей в области МК.... Стандарты МК, принципы управления качеством.....



ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Система непрерывного медицинского образования

- Участие в системе непрерывного медицинского образования с получением баллов, «кредитов»..., <http://edu.rosminzdrav.ru/>
- Участие в съездах, конгрессах, конференциях, мастер-классах
- Стажировки
- Использование современных дистанционных образовательных технологий (образовательный портал и вебинары)
- Тренинги в симуляционных центрах



КАФЕДРА

ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДОРОВЬЯ И ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ИДПО ЮУГМУ

1. ПК «Менеджмент в системе управления МО»*, 36 ч., очно - заочное
2. ПК «Маркетинг в системе управления МО»*, 18 ч., очно - заочное
3. ПК «Бизнес-планирование деятельности МО»*, 18 ч., очно - заочное
4. ПК «Основы бизнес - управления в здравоохранении»*, 72 ч., очно - заочное



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Приложение 2

ФОРМА ОЦЕНКИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Ф.И.О. _____
 Период оценки работы _____
 Должность, подразделение _____
 Стаж работы _____ (общий) _____ (в ГБУЗ ЧОДКБ)

№	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ (УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ) КОМПЕТЕНЦИИ	К-во баллов
1.	Лидерские качества Демонстрирует лидерские качества, которые эффективно влияют на достижение результата	
2.	Планирование, организация и контроль работы подразделения Планирует выполнение государственного заказа, эффективно управляет расходами. Составляет план развития подразделения, контролирует исполнение, корректирует при необходимости	
3.	Качество управления персоналом и мотивация подчиненных Целеобразность кадровых решений, перестановки, организация наставничества, увольнения, ... Развивает профессиональные навыки подчиненных Выявляет потребности среднего персонала и поощряет их для дальнейшего обучения и развития Развивает персонал высшего и среднего звена, поощряет их профессиональные совещательные функции	
4.	Видение руководителя Предлагает решения, показывает, что может произойти в будущем.	
БАЗОВЫЕ (КОРПОРАТИВНЫЕ) КОМПЕТЕНЦИИ		
5.	Аналитические способности Соответствует развитию информации, отличает случайное от закономерного Добирается до сути проблемы, делает выводы	
6.	Целеустремленность, самостоятельность и организованность ... Ориентирован на результат, выполняет поставленные задачи без посторонней помощи, самостоятельно обращается к руководителю только при крайней необходимости	
7.	Выполнение внутренних стандартов организации Выполняет СОП и внутренние регламенты, использует бережливые технологии, усовершенствует их	
8.	Качество ведения документации и отчетов Правильно и полно заполняет документы	
9.	Исполнительская дисциплина Выполняет и завершает задания, работает в срок без жалоб/описок	
10.	Стремление к развитию и продуктивности ... Следит за новинками в профессиональной сфере, активно изучает новые подходы, технологии, стремится внедрить новинки в работу, улучшить и усовершенствовать их	
11.	Корпоративное поведение Бесконфликтное поведение, выполняет требования этического кодекса, следует ценностям организации, уважает ценности организации, относится к пациентам, руководству и коллегам с уважением	
Итого средний балл:		

3 балла - "Превосходит стандартные требования" - выполняет больше стандартных требований для данной должности, вносит значительный личный вклад в работу организации, помимо своих основных обязанностей.
2 балла - "Соответствует стандартным требованиям" - полностью выполняет стандартные требования и вносит существенный вклад в общее дело. Работа эффективна и усердна.
1 балл - "Ниже стандартных требований" - выполнение обязанностей на совмещенной основе и не всегда соответствует стандартным требованиям для данной позиции. Время от времени не выполняет поставленные задачи и обязанности.
0 баллов - "Неприспособлен" - часто не выполняет стандартных требований. Работа непродуктивна.
Заключение:
 превышает стандарты организации для данной должности.
 соответствует стандартам организации для данной должности.
 не соответствует стандартам организации для данной должности.

Комментарий: _____
 Руководитель: _____ Дата: _____ Подпись: _____
 С оценкой должности: _____ Дата: _____ Подпись: _____

ФОРМА ОЦЕНКИ РАБОТЫ ВРАЧА

Оценку деятельности врача проводит замещающий врач/врач, для замещающего оцениваемого - кураторский руководитель, для руководителя - соответствующий замещающий руководитель

Ф.И.О. _____
 Период оценки работы _____
 Должность, подразделение _____
 Стаж работы _____ (общий) _____ (в ГБУЗ ЧОДКБ)

	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	К-во баллов
1.	Клиническое мышление Знает современные приемы и методы диагностики и лечения заболеваний, Следует порядку, стандартам лечения, клиническим рекомендациям.	
2.	Качество ведения мед. документации и отчетов Правильно и полно заполняет мед. документы в т.ч. оформление временной нетрудоспособности, специализированные программы ПК и т.д.	
3.	Выполнение внутренних стандартов организации Выполняет внутренние приказы, регламенты, СОП, использует бережливые технологии, усовершенствует уже имеющиеся	
4.	Особые требования: Владеет диагностикой и лечением состояний, угрожающих жизни (включая проведение СЛР) Имеет доступ к профессиональному образованию Имеет доступ к использованию ИС	
БАЗОВЫЕ (КОРПОРАТИВНЫЕ) КОМПЕТЕНЦИИ		
5.	Исполнительская дисциплина Выполняет и завершает поручения, задания, работы в срок и без жалоб/описок	
6.	Нацеленность ориентированность Умеет принимать решения в интересах пациента Понимает запросы пациента, относится к пациенту и его родственникам с уважением, ... Умеет убеждать и расположить к себе пациента и его родственников (Учитывалось благожелательное письмо откликом, жалобы пациента в отделе)	
7.	Сотрудничество и работа в команде Активный и гибкий командный сотрудник, корректно взаимодействующий с другими членами команды, умеет принимать четкие указания и активно взаимодействовать с другими подразделениями	
8.	Стремление к развитию и продуктивности ... Следит за новинками в профессиональной сфере. Активно изучает новые подходы и технологии Стремится внедрить новинки в работу, улучшить и усовершенствовать их	
9.	Целеустремленность, самостоятельность и организованность ... Планирует и организует свою работу. Ориентирован на результат. Выполняет поставленные задачи без посторонней помощи, самостоятельно обращается к руководителю только при необходимости	
10.	Корпоративное поведение Бесконфликтное поведение, выполняет требования этического кодекса, следует ценностям организации, уважает ценности организации, относится к пациентам, руководству и коллегам с уважением	
Итого средний балл:		

3 балла - "Превосходит стандартные требования" - выполняет больше стандартных требований для данной должности. Кроме своих основных обязанностей, вносит значительный личный вклад в работу подразделения и организации.
2 балла - "Соответствует стандартным требованиям" - полностью выполняет стандартных требований, и вносит существенный вклад в общее дело. Работа эффективна и усердна.
1 балл - "Ниже стандартных требований" - выполнение обязанностей на совмещенной основе и не всегда соответствует стандартным требованиям для данной позиции. Время от времени не выполняет поставленные задачи и обязанности.
0 баллов - "Неприспособлен" - часто не выполняет стандартных требований. Работа непродуктивна.
Заключение:
 превышает стандарты организации для данной должности.
 соответствует стандартам организации для данной должности.
 не соответствует стандартам организации для данной должности.

Комментарий: _____
 Руководитель: _____ Дата: _____ Подпись: _____
 С оценкой должности: _____ Дата: _____ Подпись: _____





3. СОЗДАНИЕ ПИЛОТНОЙ ГРУППЫ 4 отделения

2 ОТДЕЛЕНИЯ ХИРУРГИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ

- Отделение нейрохирургии
- Отделение офтальмологии

2 ОТДЕЛЕНИЯ ПЕДИТРИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ

- Отделение новорожденных
- Отделение детской онкогематологии

АПРОБАЦИЯ:

заведующие отделениями оценивали компетенции своих сотрудников





4. РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ В ПИЛОТНЫХ ГРУППАХ

ПОДЧИНЕННЫЕ:

- понятно как сформулированы компетенции и каков метод их оценки
- назвали метод оценки объективным по причине снижения влияния личного отношения руководителя к подчиненному, так как при оценке использовались компетенции, выраженные в определениях и в цифрах

РУКОВОДИТЕЛИ:

- понятно как сформулированы компетенции и каков метод их оценки
- положительно оценили влияние метода оценки персонала по компетенциям на качество управления подчиненными, так как постановка цели, контроль и собственно оценка деятельности подчиненных стали более понятными, точными, прозрачными и объективными

РУКОВОДИТЕЛИ И ПОДЧИНЕННЫЕ:

- постановка цели, контроль и оценка деятельности подчиненных стала более прозрачной и объективной
- более четко и структурно увидели текущее развитие компетенций подчиненных, их сильные и слабые стороны, а также направления для коррекции





5. ВЫВОДЫ ПЕРВОЙ ЧАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ

- 1. В медицинской организации у значительной части руководителей и их подчиненных существует очевидная потребность в объективной оценке деятельности.
- 2. Деятельность работников можно объективизировать, разделив ее на определённые компетенции и оценивать их выраженность в баллах.
- 3. Метод оценки персонала по компетенциям не является сложным, затратным, трудоёмким и может быть использован для стандартного использования в структурных подразделениях медицинской организации.
- 4. Оценка персонала по компетенциям признана объективной и информативной, так как выражена в понятных терминах и в цифрах, что снижает субъективизм оценивающего. Улучшилось качество деловой коммуникации между руководителями и подчиненными: стало проще и понятнее ставить цели и контролировать исполнение.

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ – РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ
ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ В РУКАХ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**



ЧТО ВЛИЯЕТ НА РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?



ОБРАЗОВАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКАЯ
(УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ)
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МО



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
КАЧЕСТВОМ МЕД. ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СИСТЕМА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ
- ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С РАБОТНИКАМИ
- РЕГУЛЯРНАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
- ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ (наставничества), РАЗВИТИЯ И МОТИВАЦИИ



РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ И ЛИДЕРСТВА СОТРУДНИКОВ MAYO CLINIC*

УРОВЕНЬ 1 РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ И ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ 2 РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ И ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ 3 РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ И ЛИДЕРСТВА	УРОВЕНЬ 4 РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ И ЛИДЕРСТВА
ВСЕ НОВЫЕ СОТРУДНИКИ	НЕДАВНО НАЗНАЧЕННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ И ЧЛЕНЫ ИХ КОМАНД	ОПЫТНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ	ВЫСШИЕ РУКОВОДИТЕЛИ
МОДУЛЬ - I - А	МОДУЛЬ - II - А	МОДУЛЬ - III - А	МОДУЛЬ - IV - А
НАСЛЕДИЕ И ТРАДИЦИИ КЛИНИКИ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ СТАНДАРТЫ ОРГАНИЗАЦИИ	ЛИДЕРСТВО – ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА. ПОНИМАНИЕ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ЛИДЕРА	СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ: ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА БЕЗОПАСНОСТИ И УСЛУГ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ
МОДУЛЬ - I - В	МОДУЛЬ - II - В	МОДУЛЬ - III - В	МОДУЛЬ - IV - В
КОМАНДА И ИНДИВИДУУМ: ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКА ВНУТРИ КОМПАНИИ	МАКСИМИЗАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ МИССИИ	СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ: СНИЖЕНИЕ РАСХОДОВ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ НАИБОЛЕЕ РАЗУМНЫХ ЦЕН	ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ: ОЦЕНКА ДОСТИГНУТОГО ПРОГРЕССА И КОРРЕКЦИЯ КУРСА ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ
МОДУЛЬ - I - С	МОДУЛЬ - II - С		
КОМАНДА: РОЛИ В КОМАНДЕ, ОБРАЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ		
	МОДУЛЬ - II - D		
	РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ		



*«Практика управления Mayo Clinic. Уроки лучшей в мире сервисной организации», Берри Леонард

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



КОНТАКТЫ



+7 912 308 0611



e.komissarov.odkb-chel@yandex.ru