



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ НИИ ОРГАНИЗАЦИИ И  
ИНФОРМАТИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# *Руководящие кадры в здравоохранении*

**Стародубов В.И., Сибурина Т.А., Князев А.А.,  
Сон И.М., Мирошникова Ю.В.**

На основной работе (2014 г.) по специальности организация здравоохранения работает

**32986** врачей,

из них **10%** в организациях подготовки кадров, НИИ и аппаратах органов управления.



# Штаты и физические лица руководителей медицинских организаций, 2014 г.

	ВСЕГО	Из них	
		В поликлинике	В стационаре
Число штатных должностей (тыс.)	<b>27,3</b>	<b>12,2</b>	<b>15,1</b>
Число занятых должностей (тыс.)	<b>26,9</b>	<b>11,5</b>	<b>14,4</b>
Число физических лиц (тыс.)	<b>24,2</b>	<b>10,7</b>	<b>13,5</b>
Укомплектованность физическими лицами (%)	<b>88,6</b>	<b>87,7</b>	<b>89,4</b>




# Доля руководителей медицинских организаций среди всех врачей, %


<b>Всего в МО</b>	<b>5,2</b>
<b>В поликлинике</b>	<b>4,0</b>
<b>В стационаре</b>	<b>6,7</b>




# Актуальность проблемы подготовки руководящих кадров



Необходимость повышения эффективности  
управления системой здравоохранения



Потребность в обновлении кадрового  
состава



Целесообразность формирования  
руководителя «нового типа»



# Характеристика руководителей региональных органов управления здравоохранением

**Пол:** 63,1% из них мужчины, 36,9% - женщины.

**Возраст:** до 40 лет - 3,7%. 40-50 лет - 51,9%. старше 50 лет – 44,4%.

## **Стаж работы:**

Общий стаж работы более 20 лет - 59,3%

На руководящих должностях более 15 лет- 53%

В занимаемой должности менее 5 лет – 48%

## **Первичная подготовка:**

По специальности «Общественное здоровье и здравоохранение» - 40%, «Хирургия» - 27,1% руководителей .

**Дополнительное высшее образование** имеют 41,3% руководителей.

**Сертификат** по специальности «Общественное здоровье и здравоохранение» имеют 72,9% руководителей.

**Ученая степень:** доктор наук -14,1% , кандидат наук- 22,4% .

**Ученое звание:** «профессор» - 9,4%, «доцент» - 7,1%.

## Предыдущее место работы

Место службы	Число лиц (в %)
Администрация субъекта Российской Федерации	1,2
Аппарат ТФОМС	3,5
Органы управления здравоохранением:	
- руководители	27,1
- гл. специалисты, начальники отделов	13,9
Главные врачи ЛПУ и замы главных врачей	33,7
Заведующие отделениями ЛПУ	2,7
Руководители медицинских образовательных учреждений	2,7
Не указали	15,2



## Самооценка результативности работы за последний год (% ответов, условный балл по 3-х балльной системе)

Параметры	Оценка результатов работы
Реализация государственной политики	2,65
Выполнение заданий целевых программ (проектов)	2,59
Исполнение бюджета по здравоохранению	2,56
Выполнение плана хозяйственной деятельности	2,49
Эффективность работы аппарата органа управления здравоохранением	2,46
Динамика младенческой смертности	2,45
Динамика общей смертности населения	2,4
Выполнение плана стратегического развития здравоохранения	2,39
Оценка в целом	2,31
Технологическое развитие учреждений	2,27
Качество и доступность медицинской помощи	2,26
Состояние профилактической работы	2,15
Выравнивание районов по ресурсному обеспечению и объемам помощи	2,06
Удовлетворенность населения	2,05
Кадровое обеспечение региона	2,01
Привлечение дополнительных инвестиций	2



# Самооценка личностных качеств

Осторожными считают себя **49,4%** опрошенных, робкими – **61,2%**, нерешительными – **45,9%**, сомневающимися – **67,1%**, рассудительными – **71,4%**, предвидящими последствия – **74,4%**.

Акцентуализация личности на подобных свойствах в сочетании с удовлетворенностью статусом и одновременной ориентированностью на максимально позитивные внутрисемейные отношения, психическую стабильность, высокое признание результатов труда на фоне проблем с эмоциональной уравновешенностью и стрессоустойчивостью вносит негативный вклад в оценку уровня управленческого потенциала руководителя высшего ранга.



Практически все руководители являются приверженцами демократического стиля руководства.

**84,1%** руководителей ориентируют сотрудников на самостоятельное решение поставленных задач, стараются выражать свои мысли ясно, излагать идеи и планы максимально убедительно, аргументировано, системно.

**Более 70%** руководителей внимательно, терпеливо, не перебивая говорящего, стараются выслушивать рассуждения, замечания, доводы, контраргументы, даже если они высказываются в агрессивной форме.



# Результаты психологического тестирования и самооценки личностно-деловых качеств руководителей органов управления здравоохранением



Высокое стремление к достижению целей - **57%**

Твердая уверенность в себе – **39%**

Способности к творческому решению профессиональных задач - **30%**

Гибкость, нестандартность мышления – **19,1%**

Оптимальное сочетание рискованности и ответственности - **20%**

Синдром эмоционального выгорания - **72%**



# Портрет руководителя органов управления региональным здравоохранением



представлены управленцами «прежней формации», обладающими позитивным социальным самочувствием и достаточным уровнем профессионализма, но не владеющим в полной мере знаниями и технологиями современного менеджмента;



практическую повседневную деятельность, как правило, строят на основе имеющихся личностных качеств и управленческих навыков, приобретенных опытным путем;



в подходе к управлению ориентируются «на человека», «на команду», а не только «на задачу»;



дорожат достигнутым статусом и репутацией;



предпочитают ставить не слишком высокие по сложности и не сопряженные с излишним риском реализации цели;



чувствительны к одобрению со стороны высшего руководства.



# Руководители учреждений здравоохранения

## Состав:

47% - мужчины, 53%- женщины.

Средний возраст – 49 лет.

Главные врачи - 52% ,

Заместители руководителей - 48%

## Стаж на руководящей работе более 10 лет

Главные врачи учреждений – 64,2%

Заместители - 47,8%

## Квалификация:

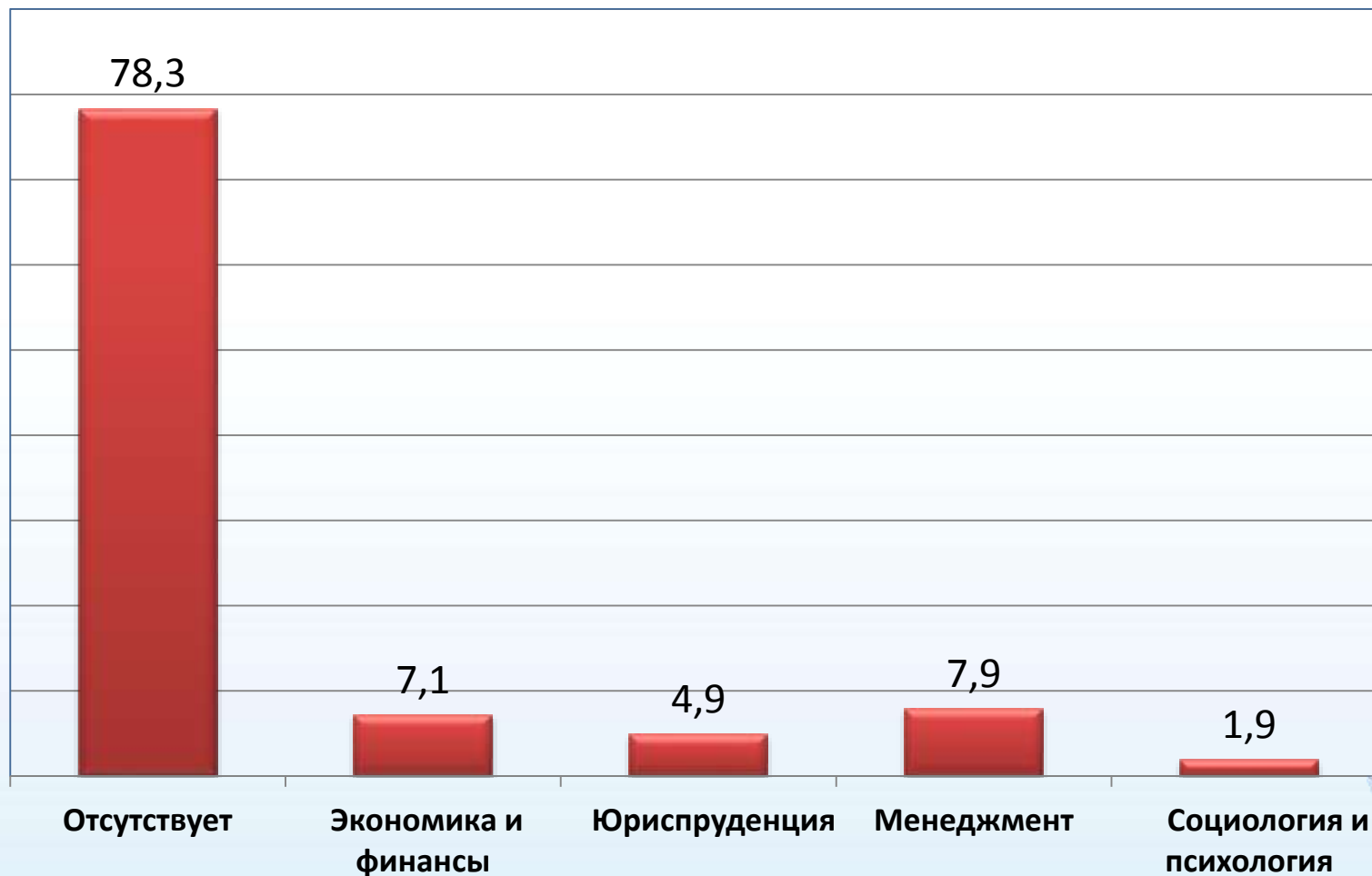
Высшая категория по специальности «Общественное здоровье и организация здравоохранения» есть у 23,6% руководителей;

По другим специальностям - 45,1%

Сертификат специальности «Общественное здоровье и организация здравоохранения» есть у 70,3%; Второе высшее образование - 21,7%



# Распределение ответов руководителей учреждений здравоохранения о наличии дополнительного высшего образования (% ответов)

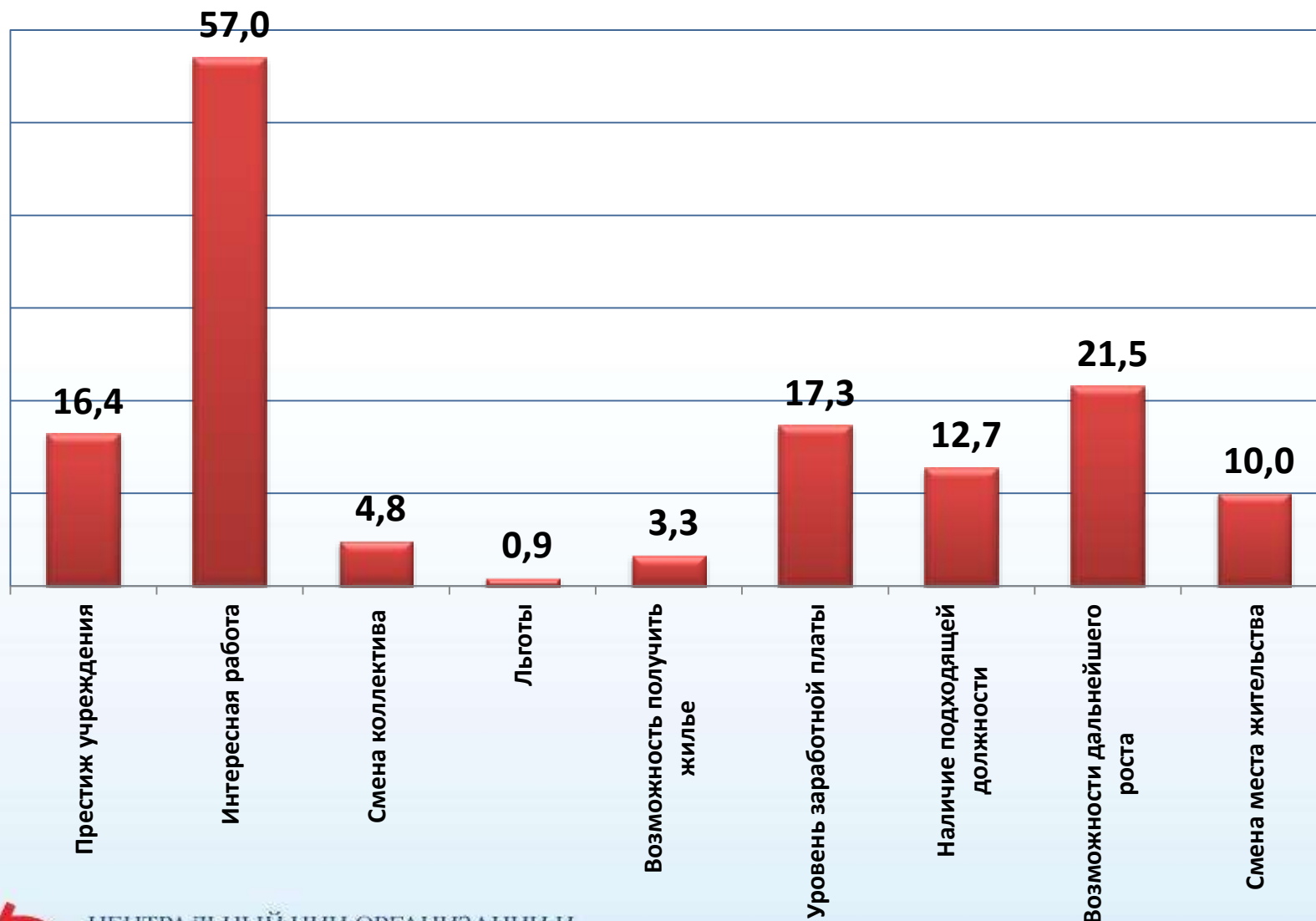


## Распределение руководящих кадров учреждений здравоохранения в зависимости от ранее занимаемой должности (в % к итогу)

Должность, занимаемая в настоящее время	Предыдущая должность					
	Главный врач	Заместитель руководителя	Заведующий отделением	Врач-специалист	Прочее	Итого
Главный врач	16,8	30,6	27,7	20,8	4,1	100,0
Заместитель руководителя	11,2	6,7	44,0	32,1	6,0	100,0

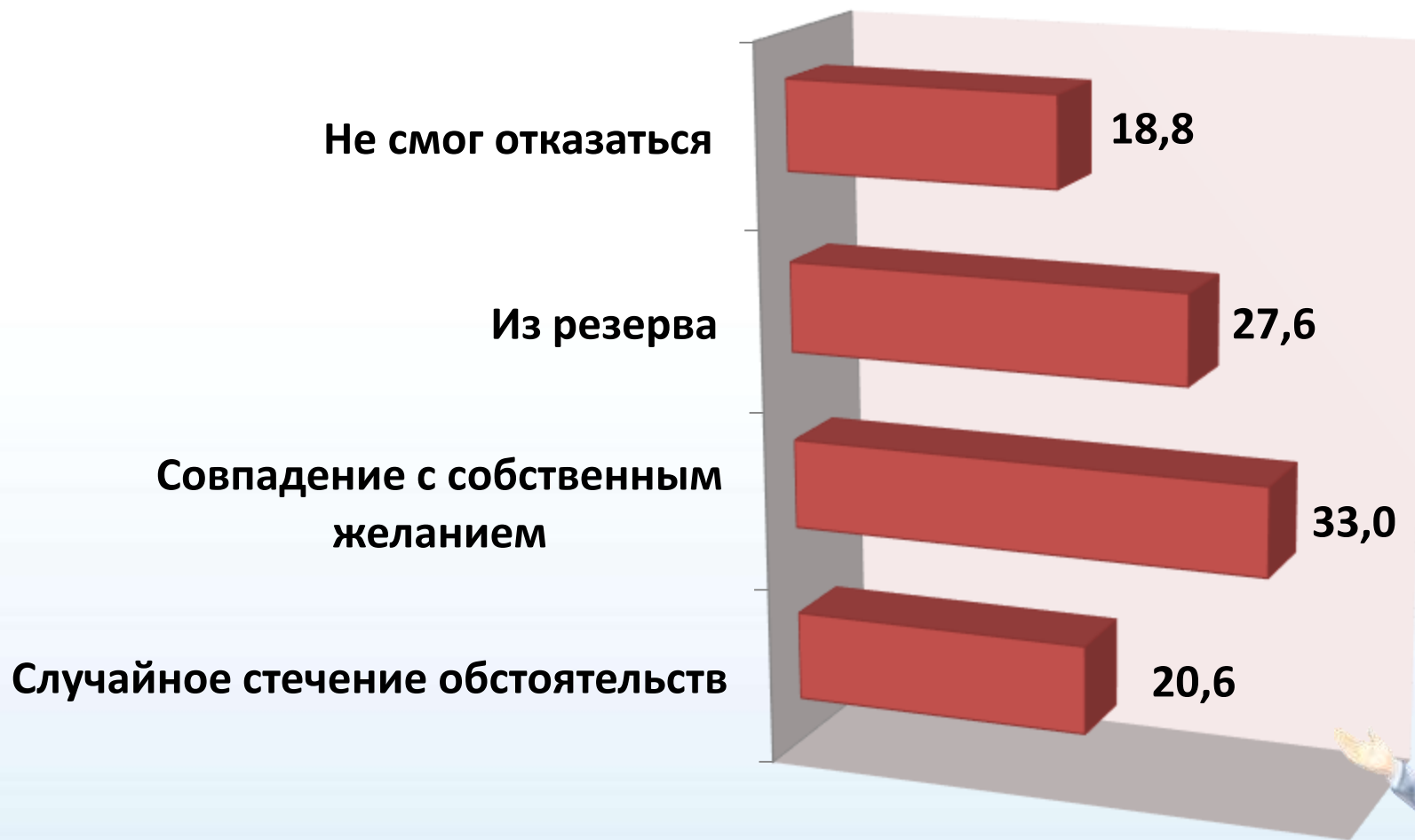


# Мотивация выбора места работы (% ответов)





# Обстоятельства назначения на руководящую должность (% ответов)



# Самооценка личностно-деловых качеств

Параметры оценки	Средний балл	Ранговое место
Интерес к выполняемой работе	4,87	1
Стремление к достижению целей	4,72	2
Умение и желание общаться с людьми	4,57	3
Умение влиять на подчиненных	4,32	4
Уверенность в себе	4,32	5
Способность к творческому решению задач	4,26	6
Способность предвидеть будущее развитие событий	4,14	7
Высокая профессиональная компетентность	4,13	8
Гибкость, нестандартность, оригинальность мышления	4,11	9
Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость	4,02	10
Оптимальное сочетание рискованности и ответственности	3,98	11
Специальная управленческая подготовка	3,91	12

# Готовность руководящих кадров к профессиональной деятельности в момент назначения на должность (в % к итогу)

Степень готовности к руководящей должности	Руководители медицинских учреждений			
	Главные врачи	Заместители главных врачей	Респонденты в целом	В возрасте до 40 лет
Полная	26,6	21,6	24,7	17,2
Частичная	62,7	71,0	67,3	74,2
Недостаточная	10,7	7,4	8,0	8,6
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0

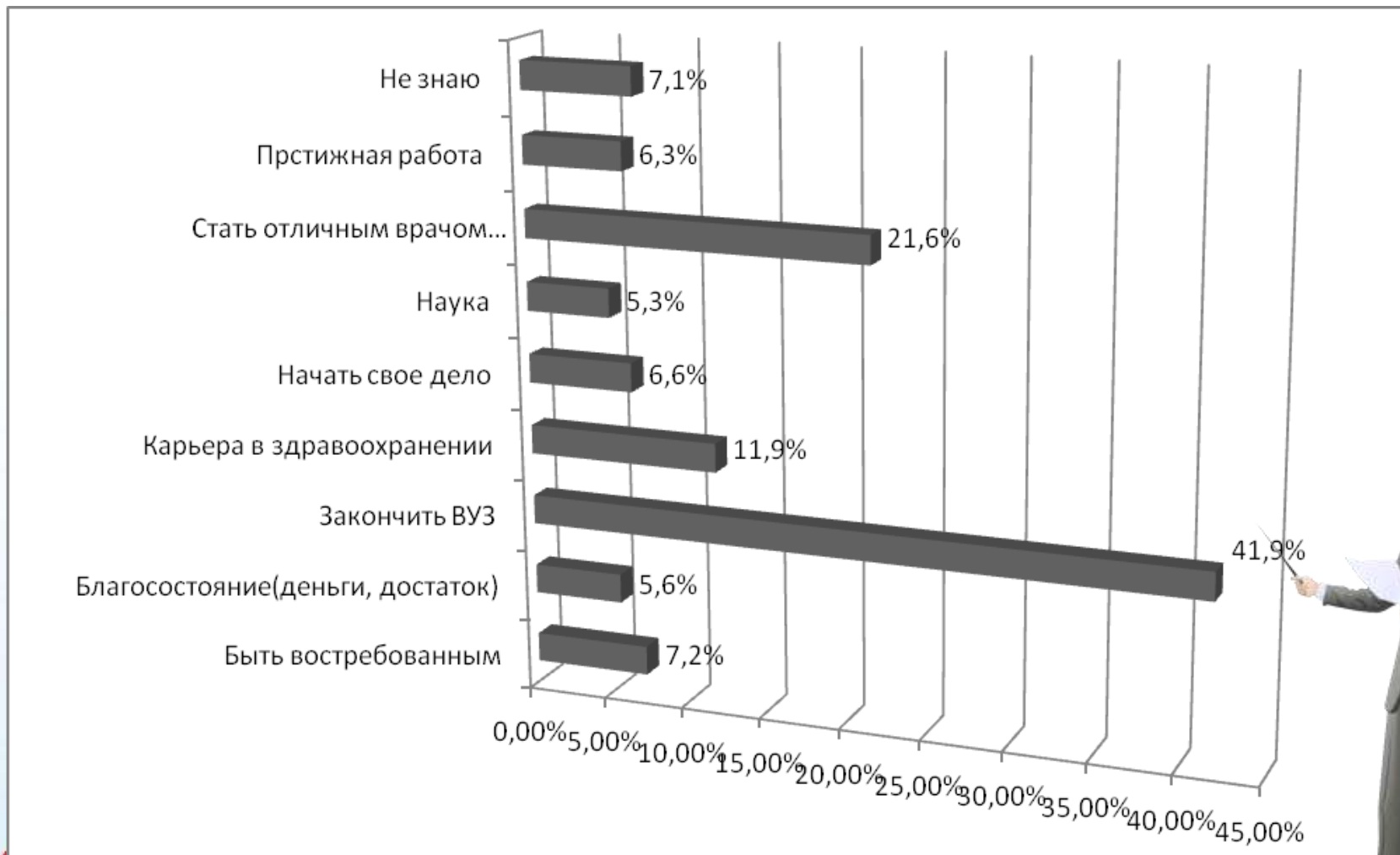


# Распределение ответов руководящих кадров о результатах повышения квалификации по организации здравоохранения (в % к итогу)

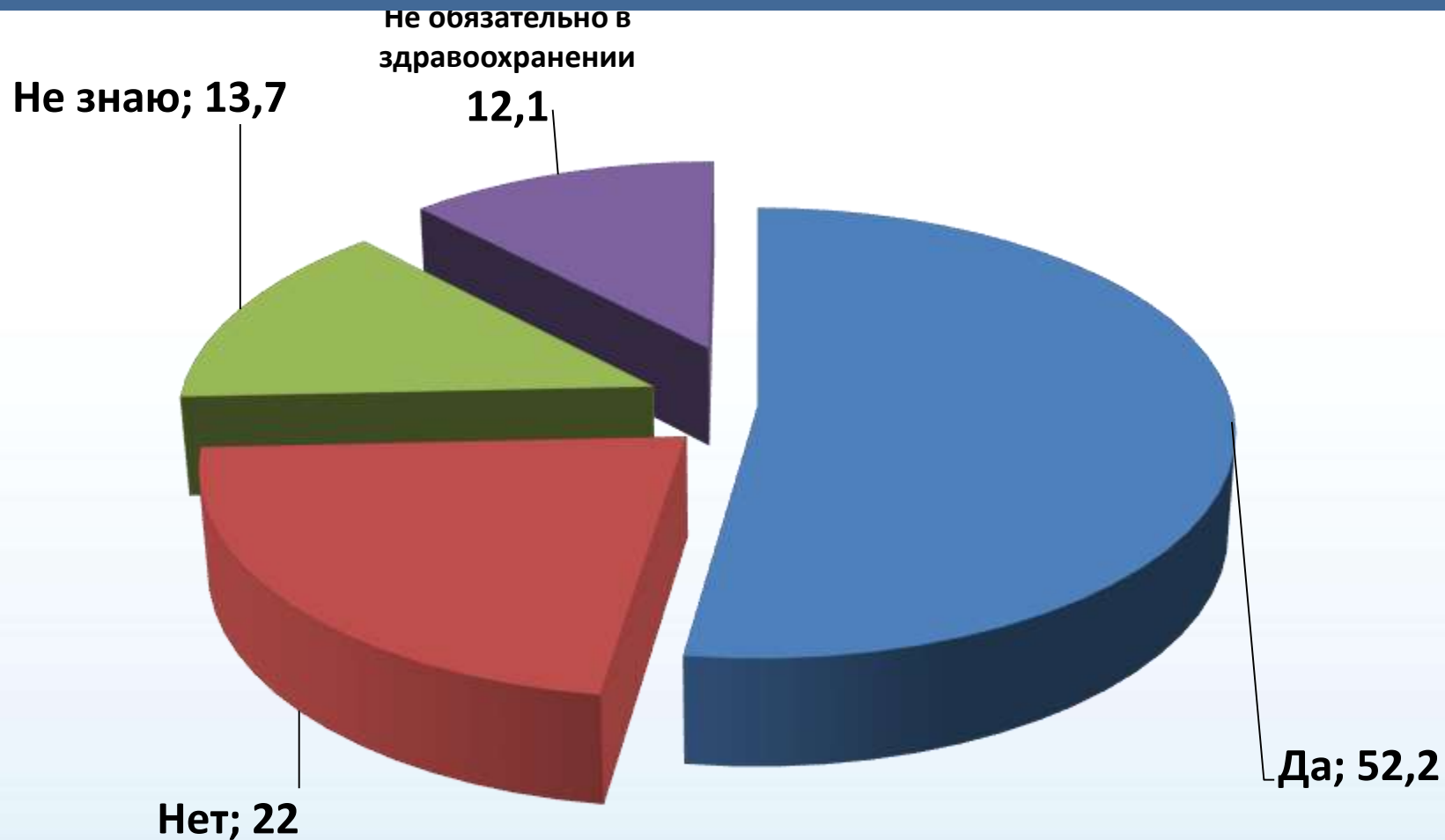
Результат обучения	Руководящие кадры	
	Респонденты в целом	В возрасте до 40 лет
Отсутствие новизны	2,4	1,7
Подготовка только в теоретическом плане	33,6	25,0
Получение новых знаний	69,9	50,0
Приобретение новых навыков	21,0	23,3
<b>Итого</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



# Цели и ориентиры студентов в будущей профессиональной деятельности (в %)



# Распределение ответов студентов по их отношению к руководящей работе в здравоохранении (в %)



## Распределение ответов студентов разных факультетов о желании стать руководителями (в % к итогу)

Факультеты	Желание занять руководящую должность		
	Да	Не обязательно в здравоохранении	Всего
Лечебный	43,9	13,3	57,2
Педиатрический	53,8	6,6	60,4
Стоматологический	47,9	14,9	62,8
Фармацевтический	62,9	2,9	65,8
Высшее сестринское образование	86,4	9,1	95,4
Экономика в здравоохранении	69	15,5	84,5
<b>Итого</b>	<b>52,2</b>	<b>12,1</b>	<b>64,3</b>



## Перечень знаний, навыков и личных качеств, в наибольшей степени необходимых руководителю будущего (32 эксперта)

Знания	Навыки	Личные качества
1. Знание нормативных правовых актов, регулирующих развитие государственной политики в сфере здравоохранения	1. Умение контролировать и анализировать	1. Организаторские способности
2. Знание проблем организации здравоохранения	2. Умение оперативно принимать и реализовать решения	2. Владение техникой быстрого чтения
3. Знание медицинских проблем	3. Умение адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем,	3. Готовность прислушиваться к мнениям окружающих
4. Знание проблем экономики здравоохранения	4. Быть ответственным по отношению к людям	4. Умение координировать деятельность подчиненных
5. Знание менеджмента	5. Умение эффективно планировать рабочее время	5. Высокая профессиональная подготовка



В **ВУЗах** приоритетом в работе по подготовке будущих руководителей является:

- ранний отбор лиц с высоким управленческим потенциалом,
- ориентация их на руководящую деятельность,
- формирование компетенций, необходимых для руководителя нового типа.

В **учреждениях здравоохранения:**

- превалирует конкретная работа по подготовке кадрового резерва на руководящие должности, а также пополнение его состава за счет собственных молодых (до 35 лет) сотрудников.



# Управление кадровым резервом на уровне органов управления здравоохранением

1. *Формирование региональной системы управления кадровым резервом;*
2. *Определение требований, предъявляемых к руководителям в соответствии со стратегическими направлениями развития системы здравоохранения, востребованности профессиональных и личностных характеристик в перспективе;*
3. *Оказание методической, организационной помощи учреждениям здравоохранения в работе с кадровым резерв;*
4. *Определение состава резерва по результатам комплексной оценки*
5. *Создание системы мониторинга развития и карьерного роста кадрового резерва;*
6. *Обеспечение возможностей для профессиональной подготовки кадров в области теории и практики управления;*
7. *Обеспечение целенаправленного должностного передвижения кадров по вертикали и горизонтали;*
8. *Выдвижение на ключевые руководящие должности;*
9. *Учет эффективности (результативности) работы с резервом в разрезе учреждений здравоохранения и в целом по региону.*





ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ НИИ ОРГАНИЗАЦИИ И  
ИНФОРМАТИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Благодарю  
за внимание!**