

УДК 614.23

ПРИОРИТЕТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ОСНОВЕ ДАННЫХ АНАЛИЗА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ПРОГРАММАМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ)

Е. Г. Мишина¹, кандидат медицинских наук,
И. О. Кочеткова¹, кандидат медицинских наук,
М. В. Наваркин¹, кандидат медицинских наук

¹ ФГБОУ ВО «Московский государственный медико-стоматологический университет имени А.И. Евдокимова» Мин-здрава России, 127473, Россия, г. Москва, ул. Делегатская, д. 20, стр. 1

РЕЗЮМЕ Цель – определить предпочтительные направления совершенствования медицинской помощи (МП) населению с точки зрения руководителя медицинской организации (МО) на основании структурного анализа мер по планированию ее ресурсного обеспечения, изложенных в выпускных квалификационных работах (ВКР) обучающихся по программам дополнительного образования.

Материал и методы. Проанализированы 114 ВКР обучавшихся по программам профессиональной подготовки и повышения квалификации по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье», в которых действующие и будущие руководители обосновали главные направления и конкретные тактические шаги по эффективному планированию ресурсного обеспечения конкретной МО.

Результаты и обсуждение. Более половины слушателей пришли к выводу, что организация новых подразделений МО, а также внедрение системы менеджмента качества являются наиболее перспективными с точки зрения принятия эффективных управленческих решений. Значительно меньше внимания в ВКР уделено совершенствованию документооборота, продвижению платных медицинских услуг и маршрутизации пациентов. Проблема сохранения кадрового потенциала разработана лишь в 14,9 % анализируемых работ. Мнения уже действующих руководителей и только готовящихся к руководству МО существенно не различались.

Заключение. Реализация на практике разработанных в ВКР предложений в конечном итоге будет способствовать повышению доступности и качества МП населению.

Ключевые слова: руководитель медицинской организации, эффективное управление, приоритетные направления совершенствования медицинской помощи.

* Ответственный за переписку (corresponding author): mihnav@koziz.ru.

В соответствии с частью 3 статьи 82 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», а также с положениями Примерной дополнительной программы профессиональной подготовки врачей по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» [8] целью профессиональной подготовки (ПП) врачей является приобретение ими компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Не останавливаясь на содержательной части реализуемой программы, заметим, что тематика ПП разрабатывается организацией на основании установленных квалификационных требований, профессиональных стандартов и требований соответствующих федеральных государственных образовательных стандартов. Форма и формат итоговой аттестации обучающихся по программе ПП также определяется организацией самостоятельно [9].

Итоговая аттестация слушателей, завершающих обучение по программам ПП и повышения квалификации (ПК) на кафедре общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО МГМСУ им. А.И. Евдокимова Минздрава России, включает в себя два этапа: тестирование и защиту ВКР.

Накопленный опыт проведения тестирования обучающихся по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» показал, что данная форма контроля уже стала привычной для слушателей циклов ПП и ПК, хотя в некоторых случаях все еще остается непростой и достаточно «болезненной» [7, 12].

Следует признать, что тестирование как форма педагогического контроля не позволяет в полной мере оценить готовность слушателя к эффективному применению современных инструментов управления МО и, как следствие, к повышению качества МП.

Именно ВКР как никакая другая форма итоговой аттестации позволяет контролировать уровень и степень освоения слушателями программы ПП, а также помогает выпускникам самим в ходе решения задач ВКР оценить свою готовность к новому виду профессиональной деятельности, что особенно важно в условиях возрастающих требований к руководителям МО [11].

С позиции преподавания, надлежащим образом выполненная ВКР является не только подтверждением успешного освоения слушателем необходимого информационного стандарта, но и доказательством умения применять сформированные в процессе обучения навыки для решения конкретных практических задач [2].

Наш опыт показал, что подготовка и защита ВКР является непривычной, сложной и трудоемкой формой итогового контроля как для слушателей, так и для преподавателей [10].

Кафедрой общественного здоровья и здравоохранения на сегодняшний день сформирован архив ВКР, подготовленных слушателями циклов ПП и ПК.

Результаты предпринятых авторами этой статьи усилий по систематизации представленных в ВКР данных позволяют отчетливо увидеть не только самые острые проблемы практического здравоохранения, но и определить направления их рационального и эффективного решения.

Цель – определить предпочтительные направления совершенствования МП населению с точки зрения руководителя МО на основании структурного анализа мер по планированию ее ресурсного обеспечения, изложенных в ВКР обучающихся по программам дополнительного образования.

МАТЕРИАЛ И МЕТОДЫ

В течение 2018 и 2019 гг. на кафедре общественного здоровья и здравоохранения ФГБОУ ВО МГМСУ им. А.И. Евдокимова Минздрава России прошли подготовку по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» в рамках циклов ПП и ПК 343 специалиста; из них 46 (13,41 %) действующих руководителей МО, 134 (57,73 %) заведующих различными подразделениями МО и 99 (28,86 %) врачей клинических специальностей.

Аналізу подверглись 114 ВКР слушателей, успешно прошедших итоговую аттестацию в данный период. Отбор ВКР производился по следующим критериям:

– слушатели, выполнившие работу, являлись сотрудниками МО государственной или муниципальной форм собственности вне зависимости от занимаемой должности;

– формулировка проблемы, цели и задач проводилась слушателем самостоятельно без тьюторской поддержки (консультации и тьюторское сопровождение работы осуществлялось на более поздних этапах подготовки ВКР);

– ВКР соответствовала всем формальным требованиям;

– оригинальность текста составляла не менее 80 %;

– ВКР была представлена в виде доклада с применением средств визуализации.

Если в работе предлагалось решение нескольких задач, выбиралась наиболее значимая [13].

В процессе работы над ВКР слушатели последовательно определяли актуальность проблемы, формулировали цель работы, ее обоснование по критериям SMART и представляли оптимальное решение поставленных задач с учетом ресурсов своей МО, возможных рисков и территориальных особенностей по системе STRAP [6].

Слушатели заранее получали поэтапный план выполнения, требования к структуре, объему и оформлению ВКР, а также порядок защиты и критерии её оценки. В целом выпускники цикла ПП и ПК демонстрировали умение и готовность предлагать тактические шаги для решения задачи по совершенствованию МП населению.

Полученные данные были обработаны с помощью программы Statistica 12.0.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Анализ представленных ВКР позволил выделить несколько направлений, перспективных в отношении принятия управленческих решений, которые, по мнению слушателей, имеют важное значение для повышения эффективности деятельности МО (табл.).

Первое ранговое место по значимости заняло направление «Организация новых подразделений в МО или самостоятельных МО». Обоснование необходимости и разработку конкретных мероприятий по реализации такого решения привели в своих работах 30 (26,3 %) слушателей. В этом блоке наибольшее внимание было уделено перспективам организации дневного стационара – 14 ВКР; кабинетов специалистов, ранее не имевшихся в МО, – 12 ВКР. Кроме того, обоснована необходимость создания в МО научно-клинического отдела и отдельного поста по выписке льготных лекарственных препаратов.

С блоком «Организация новых подразделений и служб» тематически тесно связано направление «Реорганизация имеющихся подразделений», которому было посвящено 5 ВКР (4,4 %). В этих работах, в частности, представлен план реорганизации отде-

Таблица. Распределение предпочтений при планировании ресурсного обеспечения медицинской организации

Блоки-направления эффективных управленческих решений	Основная задача по совершенствованию медицинской помощи / подходы к достижению
Реорганизация имеющихся подразделений и служб (5 ВКР – 4,4 %)	– Внедрение круглосуточной ультразвуковой диагностики; – оптимизации диабетологической помощи пожилым; – консультации узких специалистов по выходным дням; – оперативное взаимодействие структурных подразделений МО
Организация потоков (маршрутизация) пациентов (10 ВКР – 8,8 %)	– Из приемного в другие отделения; – с коморбидной патологией; – между специалистами и ВОП; – службой логистики между МО
Системы менеджмента качества (30 ВКР – 26,3 %)	– Создание системы управления качеством МП; – мониторинг обращений пациентов; – лицензирование медицинской деятельности; – стандартизация процессов; – соответствие МП критериям качества; – внедрение новых медицинских технологий; – оценка потребности в реабилитационных мероприятиях; – алгоритмы оказания скорой медицинской помощи; – сокращение сроков ожидания исследований и консультаций
Развитие кадрового потенциала (17 ВКР – 14,9 %)	– Наставничество; – непрерывное медицинское образование и профессиональное развитие работников; – введение дополнительных ставок; – укомплектованность штата и кадровый резерв; – внедрение мотивационных программ; – создание бесконфликтной среды
Развитие платных медицинских услуг (17 ВКР – 14,9 %)	– По направлениям: урология, вакцинация, гинекология, оториноларингология, косметология
Совершенствование документационного сопровождения (5 ВКР – 4,4 %)	– Разработка регламента необходимости переливания компонентов крови; – внедрение коэффициента эффективности МП и качества жизни; – введение электронного документооборота
Организация новых подразделений и служб (30 ВКР – 26,3 %)	– Новых кабинетов в МО; – травмпункта; – «Школы матерей»; – поликлинического отделения; – перинатального центра; – дневного стационара; – научно-клинического отдела

лений по реабилитации хирургических пациентов, внедрения ультразвуковой диагностики в круглосуточном режиме, оптимизации диабетологической помощи пожилым пациентам.

Обращает на себя внимание тот факт, что внедрению «Систем менеджмента качества» или ее элементов были посвящены 30 ВКР (26,3 %), что также соответствует первому ранговому месту в нашем анализе. С осторожностью предположим, что «качество» становится ключевым словом новой эпохи управления МО, а обеспечение высокого уровня качества МП – приоритетной задачей каждого руководителя.

Второе ранговое место – по 17 ВКР (14,9 %) – заняли два направления, в отношении которых необходимость принятия эффективных управленческих решений имеет первостепенное значение: «Развитие кадрового потенциала» и «Развитие платных медицинских услуг». В «кадровом» разделе чаще всего

упоминалась укомплектованность штатами (8 ВКР) и профессиональное образование сотрудников (4 ВКР). Кроме того в некоторых работах поднималась проблема наставничества и разработки мотивационных программ для персонала как главного условия сохранения и развития кадрового потенциала МО.

«Развитие платных медицинских услуг», по мнению слушателей, является одним из наиболее актуальных и достижимых направлений в принятии эффективных управленческих решений в МО. Для внедрения платных медицинских услуг предсказуемо были избраны урология, гинекология, косметология, оториноларингология.

На третьем ранговом месте – 10 ВКР (8,8 %) – оказалось направление «Организация потоков пациентов». Очевидно, что данная проблема актуальна как внутри МО, так и при взаимодействии её со сторонними организациями.

Только 5 ВКР (4,4 %) были посвящены «Совершенствованию документационного сопровождения» внутренних процессов в МО. В этом блоке, кроме очевидных решений по проблеме электронного документооборота, слушатели предприняли попытку разработать регламент трансфузионной помощи и предложили технологию сравнения коэффициентов эффективности лечебно-диагностического процесса и качества жизни пациентов.

Данные о предпочтениях в выборе главного направления принятия управленческих решений в двух группах слушателей представлены на рисунке. В первую группу (действующие руководители МО) вошли главные врачи и заместители главных врачей МО; заведующие филиалами, амбулаториями, подстанциями скорой медицинской помощи (31 слушатель). Вторую составили слушатели, только готовящиеся к руководству МО (кадровый резерв): заведующие подразделениями МО и врачи различных специальностей (83 слушателя).

Как видно из представленных данных, в рейтинге предпочтений в группе действующих руководителей лидирует направление «Организация новых подразделений и служб», замыкает рейтинг блок «Совершенствование документационного сопровождения». Ни один руководитель МО не предложил решений по направлению «Реорганизация имеющихся подразделений» и «Организация потоков пациентов».

Рейтинг предпочтений по темам ВКР в группе кадрового резерва открывает направление «Системы менеджмента качества»; замыкает рейтинг, как и в первой группе, блок «Совершенствование документационного сопровождения».

Сопоставляя полученные в двух группах данные с применением критерия Фишера ни по одному из направлений ВКР не удалось выявить достоверных различий в предпочтениях.

Нельзя не отметить, что в каждой ВКР был представлен анализ базы действующих нормативных правовых документов, на основании которых должны реализовываться те организационно-управленческие решения, которые предлагались в конкретных МО. Умение работать с законодательными документами является неотъемлемой компетенцией управленческих кадров здравоохранения [3–5].

Таким образом, анализ результатов 114 ВКР показал, что наиболее предпочтительными направлениями повышения эффективности деятельности МО являются организация новых подразделений или самостоятельных МО и внедрение системы менеджмента качества. Более половины слушателей обосновали необходимость принятия конкретных управленческих решений именно по этим направлениям.

Развитию и сохранению кадрового потенциала как главной проблеме не только российского здраво-

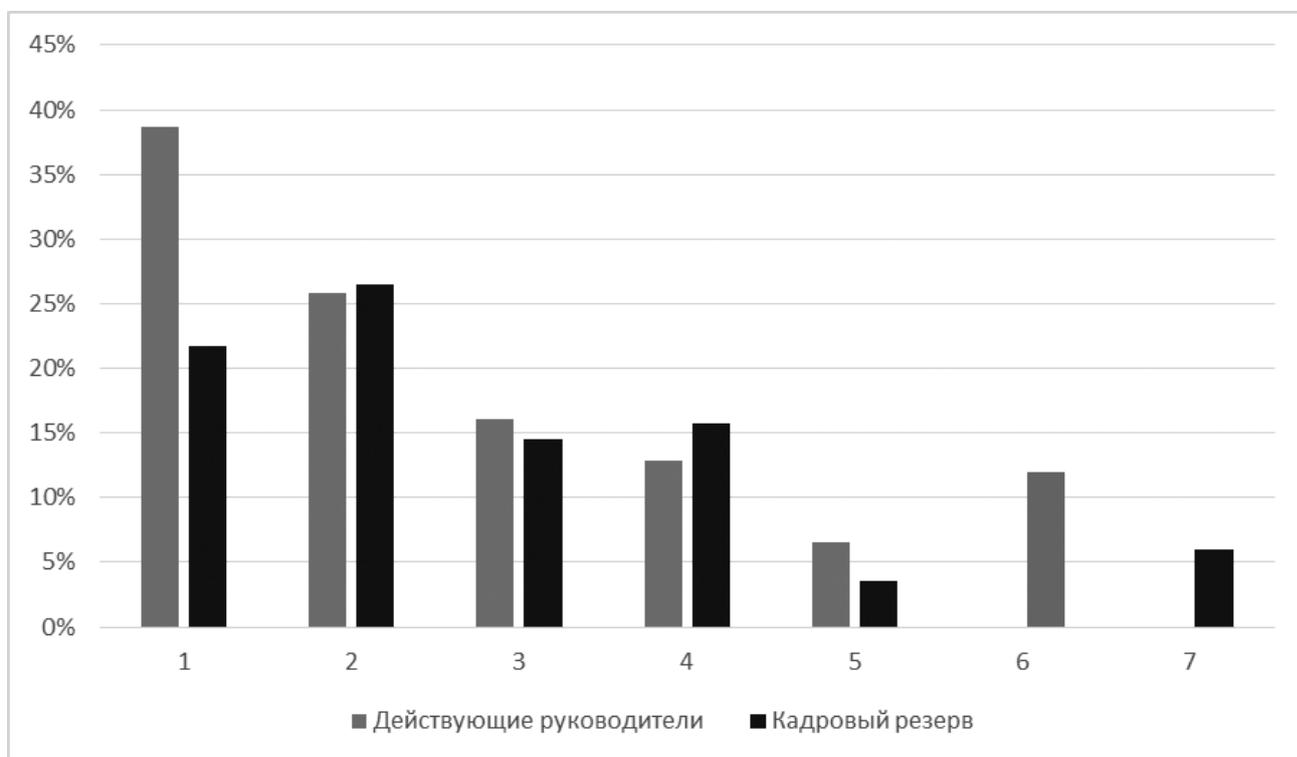


Рис. Распределение предпочтений в выборе направлений эффективного планирования ресурсного обеспечения в группах действующих руководителей и кадрового резерва: 1 – организация новых подразделений и служб, 2 – системы менеджмента качества, 3 – внедрение платных медицинских услуг, 4 – развитие кадрового потенциала, 5 – совершенствование документационного сопровождения, 6 – организация потоков пациентов, 7 – реорганизация имеющихся подразделений

охранения в целом, но и конкретной МО посвятили свои работы лишь 17 слушателей. И только в двух работах приведено обоснование необходимости разработки мотивационных программ для персонала с целью формирования бесконфликтной среды, что может свидетельствовать о недооценке данной проблемы руководителями МО [1].

Несмотря на широкое внедрение принципов «бережливой поликлиники», для каждого третьего из подготовленных руководителей МО остается актуальным совершенствование документооборота, маршрути-

зация потоков пациентов, а также продвижение платных услуг.

Таким образом, работа над ВКР в рамках итоговой аттестации слушателей циклов ПП и ПК по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» позволяет сформировать и усовершенствовать необходимые руководителю МО компетенции по выявлению и распределению ресурсов МО.

Реализация на практике разработанных в ВКР предложений в конечном итоге будет способствовать повышению доступности и качества МП населению.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гацура, С. В. Самоэффективность как необходимый элемент формирования компетенции в медицинском образовании: взгляд врача-педагога / С. В. Гацура, О. А. Гацура, Е. Ю. Майчук // Инфекционные болезни: новости, мнения, обучение. – 2016. – № 3(16). – С. 24–29.
2. Гацура, О. А. Начинаящий врач на пороге клинической ординатуры: ожидания и вызовы / О. А. Гацура, В. Г. Дерюшкин, С. В. Гацура // Медицинское образование и профессиональное развитие. – 2019. – Т. 10, № 3(35). – С. 64–71.
3. Гацура, О. А. О проблеме правовой грамотности практикующих врачей / О. А. Гацура, В. Г. Дерюшкин, С. В. Гацура // Здравоохранение Российской Федерации. – 2019. – Т. 63, № 3. – С. 159–165.
4. Зимина, Э. В. Медико-правовая грамотность как неотъемлемая компетенция врача / Э. В. Зимина, В. Г. Дерюшкин, О. А. Гацура // Инфекционные болезни: новости, мнения, обучение. – 2019. – Т. 8, № 1(28). – С. 95–100.
5. Использование информационного ресурса нормативных правовых актов для принятия управленческих решений : практикум / О. А. Гацура, В. Г. Дерюшкин, М. В. Наваркин. – М. : МГМСУ, 2017. – 68 с.
6. Комаров, С. С. Смарт-менеджмент – вызов времени / С. С. Комаров // Менеджмент сегодня. – 2019. – № 1. – С. 2–9.
7. Материалы для подготовки к тестовому контролю по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» : метод. рекомендации / Э. В. Зимина [и др.]. – М. : МГМСУ, 2016. – 20 с.
8. Примерная дополнительная профессиональная программа по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье» : проект Приказа Минздрава России от 21.11.2019 «Об утверждении
9. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (утв. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 г. Москва «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56715485/>.
10. Разработка проекта концепции формирования и непрерывного профессионального развития управленческого потенциала в сфере здравоохранения Российской Федерации : отчет о научно-исследовательской работе / Н. Б. Найговзина [и др.]. – М. : МГМСУ им. А.И. Евдокимова, 2018. – 124 с.
11. Стратегия развития здравоохранения на период до 2025 года : указ Президента РФ от 6 июня 2019 г. № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/1276506/#ixzz6DXWh1vRq>.
12. Оценка компетенций руководителя организации здравоохранения : тестовые задания / Э. В. Зимина, О. А. Гацура, В. Г. Дерюшкин, М. В. Наваркин. – М. : МГМСУ им. А.И. Евдокимова, 2016. – 36 с.
13. Шевченко, С. М. Выпускная квалификационная работа как профессиональное решение практико-ориентированных задач / С. М. Шевченко, М. В. Мухина // Вестн. Минского университета. – 2018. – Т. 6, № 2(23). – С. 7–22.

PRIORITIES OF EFFECTIVE PLANNING OF RESOURCES PROVISION OF MEDICAL ORGANIZATIONS (BASED UPON THE DATA ANALYSIS OF FINAL QUALIFICATION REPORTS PERFORMED BY TRAINEES OF SUPPLEMENTARY EDUCATIONAL PROGRAMS)

E. G. Mishina, I. O. Kochetkova, M. V. Navarkin

ABSTRACT. *Objective* – to determine the preferable trends of the improvement of medical aid to population from the point of view of leaders of medical organization (MO) upon the grounds of structural analysis of the measures for planning its resource provision, adduced in final qualification report (FQR) of the trainees of supplementary educational programs.

Material and methods. 114 FQR of the trainees of the programs of professional training and qualification improvement in specialty «Health care management and social health» where they substantiated the main trends and concrete tactic steps of effective planning the resource provision of specific MO were analyzed.

Results and discussion. More than 50 % of the trainees concluded that the organization of MO new subdivisions and the improvement of quality management system were proved to be the most perspective from the point of view of coming to effective management decisions. Significantly less attention in FQR was paid to the improvement of documentation, introduction of paid medical services and patient referral to definite specialists. The problem of personnel potential maintenance was developed in 14,9 % of the analyzed reports only. There were no significant differences between the opinions of present and future MO leaders.

Conclusions. Practical realization of the suggestions which were developed in FQR would be conducive to the increase of availability and quality of medical aid to population.

Key words: leader of medical organization, effective management, priority trends of medical aid improvement.