

УДК 614.2:35.084.62

Г. О. СЛАБКИЙ, Г. Я. ПАРХОМЕНКО, Ю. Б. ЯЩЕНКО, М. В. ШЕВЧЕНКО
(Київ)

СУЧАСНИЙ ПОРТРЕТ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

ДУ “Український інститут стратегічних досліджень МОЗ України”

Наведено результати комплексного дослідження щодо функцій і компетенцій головного лікаря лікарні другого рівня надання медичної допомоги в умовах реформування галузі охорони здоров'я.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: реформа галузі охорони здоров'я, портрет, головний лікар, компетентнісний підхід.

На сьогодні Україна вступає в період створення нової системи охорони здоров'я – системи, що ґрунтується на потребах населення, тобто скерованої на пацієнта [8]. На це є політична воля, яка визначена програмою економічних реформ на 2010–2014 роки: “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”, розділ “Реформа медичного обслуговування” [8]. Результатом удосконалення галузі охорони здоров'я, яка на сьогодні не задовольняє ні державу, ні медичних працівників, ні пацієнтів, є створення такої системи охорони здоров'я, яка буде надавати не тільки якісну медичну допомогу, але й відповідатиме принципам доказовості та безпеки пацієнтів, що сприятиме її скерованості на збереження здоров'я населення та покращенню демографічної ситуації [2].

Соціально-економічні перетворення в Україні загострили низку проблем в системі охорони здоров'я, у тому числі й проблему добору та навчання управлінського персоналу, діяльність якого істотно впливає на ефективність роботи лікувально-профілактичних закладів і галузі в цілому [4]. У нових економічних умовах, коли успіх в управлінській діяльності залежить від оперативності, самостійності і творчого потенціалу керівника, гостро стоїть питання про добір і підготовку керівників нового типу – менеджерів – керівників лікувально-профілактичних закладів, які здатні в нових умовах функціонування галузі вирішувати поставлені перед ними завдання [5]. Керівник закладу охорони здоров'я має бути забезпечений незалежністю у вирішенні всіх питань, які пов'язані з охороною здоров'я [1], що підтверджено як окремими вітчизняними дослідниками, так і світовим досвідом, адже відповідний поставленим завданням

менеджмент здатний організувати колектив та заклади на досягнення поставлених сьогоднішнім завдань [6;7].

Наведене визначило потребу в проведенні даного дослідження та концептуальному моделюванні портрету керівника закладу охорони здоров'я в умовах оптимізації системи надання медичної допомоги.

Мета роботи: вивчити сучасний портрет керівника закладу охорони здоров'я вторинного рівня надання медичної допомоги та концептуально змоделювати його портрет для майбутнього.

Матеріали і методи. При проведенні дослідження використані такі методи: системного підходу, історико-інформаційний, соціологічний (анкетування за спеціально розробленою анкетною, яким охоплено 420 головних лікарів центральних районних та міських лікарень в Донецькій, Львівській, Одеській, Житомирській та Полтавській областях). В даній роботі вперше використано компетентнісний підхід до розроблення кваліфікаційної характеристики організаторів охорони здоров'я. Проведено експертне оцінювання 50 головними лікарями запропонованого компетентнісного підходу до їх діяльності.

Результати дослідження та їх обговорення. Відповідно до кваліфікаційної характеристики, яка затверджена наказом МОЗ України від 29.03.2002 №117 “Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників” [3], головний лікар:

– здійснює керівництво лікувально-профілактичним закладом відповідно до чинного законодавства України та нормативно-правових актів, що визначають діяльність підприємств, установ і організацій охорони здоров'я;

– організовує лікувально-профілактичну, адміністративно-господарську та фінансову діяльність закладу;

– співпрацює з органами управління, місцевою владою, суміжними медичними закладами та забезпечує взаємодію підрозділів лікувально-профілактичного закладу;

– організовує роботу з добору, розстановки і використання медичних кадрів, забезпечує своєчасне підвищення їх кваліфікації;

– створює належні виробничі умови, забезпечує додержання співробітниками правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та протипожежного захисту;

– аналізує показники роботи закладу, вживає заходів щодо їх оптимізації, видає відповідні директивні документи з цього питання.

Головний лікар повинен знати чинне законодавство про охорону здоров'я та нормативні документи, що регламентують діяльність органів управління і закладів охорони здоров'я, основи права в медицині, трудове законодавство; директивні документи, що визначають завдання та функції медичних закладів; соціально-демографічну характеристику регіону та показники стану здоров'я населення; основи соціальної гігієни та організації охорони здоров'я, загальної і соціальної психології; організацію фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я; документи, що визначають потужність, структуру, штатний розпис закладу, укомплектованість підрозділів та потребу в кадрах; нормативні акти щодо підготовки, підвищення кваліфікації та атестації медичних працівників; порядок ведення облікової та звітної документації, обробки медичної статистичної інформації; потреби в медичній техніці, обладнанні, медикаментах; специфіку менеджменту і маркетингу в галузі медицини.

Кваліфікаційні вимоги до головного лікаря: повна вища освіта (спеціаліст, магістр) за напрямом підготовки "Медицина"; проходження інтернатури за однією зі спеціальностей медичного профілю з наступною спеціалізацією з "Організації і управління охороною здоров'я"; підвищення кваліфікації (курси удосконалення, стажування, передатестаційні цикли тощо); наявність сертифіката лікаря-спеціаліста та посвідчення про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії з цієї спеціальності; стаж роботи за фахом не менше 5 років.

Нами проведено соціологічне дослідження з метою вивчення реальної діяльності головних лікарів закладів охорони здоров'я вторинного рівня надання медичної допомоги. У дослідженні взяли участь 420 респондентів – 375 (89%) чоловіків та 45 (11%) жінок, середній вік яких за медіаною склав 47,9 року (табл. 1).

Таблиця 1. Результати соціологічного дослідження головних лікарів закладів охорони здоров'я вторинного рівня надання медичної допомоги

Показник	Кількість	
	абс.	%
Наявність другої освіти		
Державне управління	7	1,7
Юридична	2	0,5
Економічна	2	0,5
Інша	5	1,2
Тематичне удосконалення з:		
Економіки	69	16,4

Права	53	12,6
Менеджменту	248	59,0
Доказової медицина	84	20,0
Клінічних дисциплін	420	100,0
Інше	59	14,0
За кордоном	28	6,7
Робочий час		
Встановлений законодавством	21	5,0
Ненормований в робочі дні	399	95,0
Працює у вихідні дні	352	83,8
Працює у святкові дні	275	65,5
Пріоритетні питання		
Кадрового розвитку	420	100
Фінансово-економічні	420	100
Зовнішній імідж	211	50,2
Забезпечення ліками	396	94,3
Впровадження сучасних технологій	127	30,2
Вирішення комунальних проблем	420	100
Вирішення транспортних проблем	386	91,9
Стратегічний розвиток лікарні на майбутнє	39	9,3
Делегування повноважень		
Фінансово-економічних	53	12,6
Вирішення кадрових питань	42	10,0
Зовнішнє представлення лікарні	97	23,1
Організація лікувально-діагностичного процесу	372	88,6
Вирішення господарських задач	37	8,8

На сьогодні головні лікарі переважно мають тільки медичну освіту. Другу освіту зі спеціальності “Державне управління” мають 1,7% опитаних, а юридичну та економічну освіту – лише 0,5% опитаних.

Про тематичне удосконалення з клінічних дисциплін заявили всі респонденти (100%), а з питань менеджменту лише 59% респондентів зазначили, що пройшли такий курс. Тільки 16,4% пройшли тематичний курс з економічних питань та 12,6% – з юридичних, кожен п’ятий – з основ доказової медицини. Дуже низький відсоток проходження тематичного удосконалення за кордоном (6,7% від загальної чисельності респондентів).

Практично всі опитані (95%) зазначали, що мають ненормований робочий день у робочі дні, 83,8% респондентів працюють у вихідні дні та 65,5% – у святкові.

Практично всі головні лікарі займаються питаннями кадрового розвитку, забезпечення лікарськими засобами, фінансово-економічними проблемами, рішенням комунальних і транспортних проблем. При цьому тільки кожен третій

займається впровадженням сучасних технологій в управлінський та лікувальний процес, 9,3% респондентів зазначили, що пріоритетним для них питанням є стратегічний розвиток лікарні на майбутнє.

Щодо делегування повноважень, то 88,6% респондентів делегують їх під час організації лікувально-діагностичного процесу, 12,6% – у разі вирішення фінансово-економічних питань; 10% – рішення кадрових проблем. Практично кожен п'ятий головний лікар делегує свої повноваження стосовно зовнішнього представлення роботи лікарні іншим особам. Кожен 10-й респондент відзначив, що делегує повноваження у разі вирішення господарських питань.

В умовах сьогодення головний лікар повинен динамічно поєднувати в рамках професійної діяльності відповідні знання, навички, способи їх застосування та ставлення з метою виконання професійних компетенцій.

Нами пропонуються наступні компетенції для головного лікаря закладу охорони здоров'я в умовах реформування галузі:

- 1) базова;
- 2) управлінська (зовнішньо та внутрішньо);
- 3) стратегічно-бізнесова;
- 4) результативна;
- 5) кадрова;
- 6) інноваційна.

Головний лікар в рамках **базової компетенції**: орієнтується на самостійний професійний розвиток; управляє собою; володіє комп'ютером та іноземною мовою; застосовує знання нормативно-правової бази.

Головний лікар в рамках **управлінської компетенції**:

– **забезпечує** взаємодію з власником/засновником та уповноваженим ним органом, замовником, платником, громадою, споживачами (пацієнтами), органами державного управління охороною здоров'я, місцевою владою, медичними та громадськими організаціями виконання контрактів/договорів;

– **представляє** медичну організацію та **відстоює** її інтереси у державних, судових, страхових та арбітражних органах, органах місцевого самоврядування та приватних структурах;

– **укладає** контракти/договори на надання медичних послуг та інші господарські договори і контракти;

– **забезпечує** делегування, моніторинг, контроль, звітність, організацію, координацію, регулювання, аналіз, визначення причин незадовільного

функціонування та прийняття рішень щодо їх усунення і, власне, прийняття управлінського рішення;

- *забезпечує* виконання єдиних санітарно-гігієнічних вимог до внутрішніх процесів медичної організації та застосовує принципи побудови системи управління якістю медичної допомоги.

- *забезпечує* дотримання ліцензійних умов медичної практики та підготовку медичного закладу до акредитації;

- *забезпечує* управління технологічними процесами, матеріально-технічними ресурсами та територією;

- *забезпечує* проведення закупівлі медикаментів, витратних матеріалів, обладнання та їх ефективне використання.

Головний лікар в рамках **стратегічно-бізнесової компетенції**:

- *забезпечує* реалізацію стратегічних пріоритетів та плану розвитку медичної організації, її внутрішньої та зовнішньої діяльності, з постійною орієнтацією на потреби споживачів (пацієнтів), засновників (власників);

- *сприймає* ситуацію у економічних термінах: “ринок”, “попит”, “пропозиції”, “додана вартість”, “витрати”, “доходи”, “прибуток” тощо;

- *забезпечує* планування, прогнозування, оцінку ризиків;

- *забезпечує* управління фінансовими ресурсами.

Головний лікар в рамках **результативної компетенції**:

- *забезпечує* орієнтацію діяльності медичної організації на досягнення найкращого результату, навіть за умов обмежених наявних ресурсів;

- *забезпечує* моніторинг результатів медичної діяльності, використання фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів і своєчасного підведення підсумків.

Головний лікар в рамках **кадрової компетенції**:

- *забезпечує* ефективне управління кадрами;

- *забезпечує* укладання та виконання колективного договору;

- *забезпечує* проведення оцінки результативності діяльності працівників, оплати праці і стимулювання до покращення діяльності;

- *забезпечує* формування команди (відбір, визначення функціональних обов’язків, безперервний професійний розвиток кадрів тощо);

- *вирішує* конфліктні ситуації, питання трудової дисципліни;

- *забезпечує* формування и розвиток корпоративної культури медичного закладу.

Головний лікар в рамках **інноваційної компетенції**:

– *впроваджує* зміни, удосконалені процеси, процедури, стандарти та вимоги; нові інформаційні та медичні технології.

На базі компетенцій головного лікаря нами розроблено проект його кваліфікаційної характеристики, яка наводиться нижче.

ЗАВДАННЯ І ОBOB'ЯЗКИ

У тісній співпраці з Наглядовою/Спостережною радою визначає, формує, планує, здійснює і координує всі види діяльності організації/закладу охорони здоров'я, які б узгоджувалися та поділялися пацієнтами, громадою та персоналом і забезпечували постійне покращення якості медичної допомоги.

Визначає напрямки розвитку організації/закладу охорони здоров'я у формуванні стратегії його розвитку, якості надання медичної допомоги, фінансової, соціальної та зовнішньої діяльності.

Організує роботу та ефективну взаємодію структурних підрозділів організації/закладу та скеровує їх діяльність на досягнення високої якості медичної допомоги, її ефективності, удосконалення організації медичної допомоги відповідно до кращих світових зразків з метою задоволення потреб пацієнтів та ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності праці на основі широкого застосування сучасних організаційних, медичних, економічних технологій, якості управління та удосконалення механізму господарювання.

Направляє діяльність персоналу на досягнення найвищої якості медичної допомоги при найменших затратах.

Укладає контракти (договори) на надання медичних послуг, забезпечує виконання контрактів (договорів), обов'язків перед бюджетами відповідних рівнів, замовниками медичних послуг.

Організує професійну та господарську діяльність на основі застосування методів обґрунтованого стратегічного і поточного планування, нормативних документів, фінансових і трудових витрат, широкого використання сучасних управлінських, організаційних та медичних технологій, раціонального використання всіх видів ресурсів.

Вживає заходів щодо забезпечення організації/закладу кваліфікованими кадрами та безперервного підвищення ними свого професійного рівня, найкращого використання знань і досвіду працівників, створення безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про санітарно-

епідемічне благополуччя та охорону навколишнього середовища.

Представляє організацію/заклад охорони здоров'я у державних, судових, страхових та арбітражних органах, органах місцевого самоврядування та приватних структурах.

Співпрацює з органами управління, місцевою владою, суміжними медичними і соціальними закладами та підприємствами різних форм власності.

Здійснює заходи з соціального розвитку колективу, забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору, проводить роботу щодо зміцнення трудової дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи працівників.

Впроваджує систему контролю якості надання медичної допомоги.

Забезпечує сполучення економічних та адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення якості та ефективності медичної допомоги, а також посилення відповідальності кожного медичного працівника за свою діяльність.

В межах своєї компетенції вирішує питання організації діяльності закладу, делегування повноважень та контроль за виконанням делегованих повноважень, організації роботи персоналу, планування роботи структурних підрозділів, затверджує положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, встановлює штатний розпис з урахуванням умов і фонду оплати праці, видає накази та інші акти обов'язкові для всіх підрозділів та працівників.

Впроваджує інформаційний менеджмент та інформаційно-комунікаційні технології, управління матеріально-технічними ресурсами, координації технічних та допоміжних служб.

Забезпечує виконання єдиних санітарно-гігієнічних вимог до організації процесів, пов'язаних з наданням послуг, а також до якості обладнання, будівель та інших об'єктів, які можуть мати шкідливий вплив на здоров'я, дотримання сприятливих умов праці, профілактики травматизму і професійних захворювань, відвернення іншої можливої шкоди для здоров'я.

Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління, обліку та звітності.

Здійснює заходи щодо соціального захисту колективу.

ПОВИНЕН ЗНАТИ:

– Конституцію України, акти законодавства, нормативні документи що стосуються галузі охорони здоров'я, основи медичного і трудового права, основи міжнародного та європейського законодавства з питань охорони здоров'я,

практику застосування чинного законодавства, основи стратегічного та оперативного планування;

– принципи оперативного і прогностного (перспективного, стратегічного) аналізу, використання статистичного, економіко-математичного та інших методів економічного аналізу, собівартості медичних послуг за елементами затрат, аналіз фінансових результатів діяльності закладу, основи моделювання господарської діяльності;

– принципи оцінки медичної, економічної та господарської діяльності організації/закладу і його підрозділів, порядок укладання і виконання контрактів (договорів), методи управління кадровими ресурсами, сучасні теорії управління персоналом та його мотивації; форми і системи оплати праці, його стимулювання; методи оцінки працівників та результатів їхньої праці; методологію прийняття управлінських рішень, технології інформаційного забезпечення управління, форми і методи роботи з масовими засобами інформації, правила ділового етикету та ведення переговорів, засоби обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку;

– соціально-економічну та демографічну ситуацію на території, показники стану здоров'я населення, сучасні економічні, організаційні, медичні та управлінські технології, напрямки і принципи розвитку менеджменту, маркетингу, комерційної діяльності;

– основи економіки охорони здоров'я та економічну термінологію, податкову справу, оцінку ризиків.

КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ (вимоги до спеціаліста)

Повна вища освіта (спеціаліст, магістр) за напрямком підготовки “Медицина”. Післядипломна спеціалізація за фахом “Організація та управління охороною здоров'я”. Стаж роботи за лікарською спеціальністю та за спеціальністю “Організація та управління охороною здоров'я” для керівника міської, центральної районної та районної лікарні – відповідно не менше 8 та 5 років. Стажування в медичних організаціях ЛПУ вищого рівня. Знання іноземної (російської або іншої) мови.

З метою оцінки компетенцій головного лікаря організаторами охорони здоров'я нами було проведене експертне оцінювання 50 головними лікарями запропонованого проекту кваліфікаційної характеристики в тих же областях, де проводилося соціологічне дослідження. Майже всі компетенції були оцінені головними лікарями позитивно (табл. 2).

Таблиця 2. Експертна оцінка компетенцій головного лікаря

Компетенція	Кількість	
	абс	%
базова	49	98
управлінська (зовнішнього та внутрішнього управління)	47	94
стратегічно-бізнесова	34	68
кадрова	45	90
інноваційна	41	82
результативна	39	78
Комплекс компетенцій	42	84

Висновки

1. Сучасний портрет головного лікаря закладу охорони здоров'я вторинного рівня надання медичної допомоги населенню виглядає наступним чином: чоловік віком 47,9 року, який має медичну освіту, тематичне удосконалення з клінічних дисциплін, ненормований робочий день у робочі дні та працює у вихідні і святкові дні. Майже постійно зайнятий вирішенням фінансово-економічних, кадрових, господарських питань, які він не делегує іншим повноважним особам для виконання, займається переважно поточними справами.

2. Для керівника закладу охорони здоров'я вторинного рівня надання медичної допомоги населенню в умовах реформування галузі з точки зору компетентнісного підходу має стати характерним орієнтування на безперервний професійний розвиток, вільне володіння комп'ютером та іноземною мовою, зміна підходів до управління закладом, використання стратегічного планування його розвитку, внутрішньої та зовнішньої діяльності з постійною орієнтацією на потреби споживачів та засновників, здійснення оцінки ризиків та проблем, досягнення найкращого результату, навіть за умов обмежених наявних ресурсів, ефективне управління кадрами з формуванням команди (відбір, визначення функціональних обов'язків, безперервний професійний розвиток кадрів тощо), впровадження змін, удосконалені процеси, процедури, стандарти та вимоги; запровадження нових інформаційних та медичних технологій.

3. Результати експертної оцінки вказують на підтримку головними лікарями компетентнісного підходу до формування кваліфікаційної характеристики.

Перспективи подальших досліджень скеровані на подальше вивчення готовності головних лікарів закладів охорони здоров'я всіх рівнів надання медичної допомоги проводити започатковану реформу та розробку оптимальної системи підготовки організаторів охорони здоров'я до управління змінами в галузі.

Список літератури

1. Вороненко Ю. В. Кваліфікаційні вимоги та професійна модель сучасного керівника військово-медичної служби / Ю. В. Вороненко, В. П. Мегедь // Часопис. – 2009. – № 1 (69). – С. 56–61.
2. Деякі питання удосконалення системи охорони здоров'я: постанова Кабінету Міністрів України № 208 від 17.02.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/.../МК98097.htm. – Назва з екрану.
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників : наказ МОЗ України № 117 від 29.03.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn_20020329_117.html. – Назва з екрану.
4. Канюка Г. С. Психологічні основи успішності управлінської діяльності керівників закладів охорони здоров'я : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Г. С. Канюка. – К., 2002.
5. Лехан В. М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір / В. М. Лехан, Г. О. Слабкий, М. В. Шевченко. – К., 2009. – 50 с.
6. Мезенцева Н. Б. До проблеми професійної моделі фахівця в галузі медичного права / Н. Б. Мезенцева, Я. Ф. Радиш // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 60-річчю ВООЗ, Всесвітньому дню здоров'я 2008 р., захисту здоров'я від змін клімату (7–8 квіт. 2008 р.). // Охорона здоров'я України. – 2008. – № 1 (29). – С. 179–180.
7. Пасько В. В. Наукове обґрунтування сучасної системи підготовки кадрових ресурсів військової медицини в Україні : автореф. дис. ... д-ра мед. наук: 14.02.03 / В. В. Пасько. – К., 2002. – 28 с.
8. Програма економічних реформ Президента України на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”, розділ “Реформа медичного обслуговування” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf. – Назва з екрану.

СОВРЕМЕННЫЙ ПОРТРЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Г. А. Слабкий, Г. Я. Пархоменко, Ю. Б. Яценко, М. В. Шевченко (Киев)

Приведены результаты комплексного исследования относительно функций и компетенций главного врача больницы второго уровня оказания медицинской помощи в

условиях реформирования отрасли здравоохранения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: реформа отрасли здравоохранения, портрет, главный врач, компетентностный подход.

MODERN PORTRAIT OF THE LEADER OF HEALTH CARE ESTABLISHMENT

G. O. Slabkyi, G. Ya. Parhomenko, Yu. B. Yashchenko, M. V. Shevchenko (Kyiv)

Results of complex research concerning functions and competence the head doctor of hospital of the second level of rendering medical aid in conditions of reforming branch of health care have been resulted.

KEY WORDS: reform of branch of health care, a portrait, head doctor, competent approach.

Рецензент: д.мед.н., проф. Г. В. Бесполудіна