

ПОДГОТОВКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ – ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

П.Н.Михалевич, А.П.Романова

Белорусская медицинская академия последипломного образования, г. Минск

Проанализирована существующая профильная нормативно-правовая база: Общегосударственный классификатор Республики Беларусь "Специальности и квалификации" и Номенклатура должностей служащих с высшим и средним медицинским и фармацевтическим образованием, утвержденная постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 8 июня 2009 г. №61. Приведен разработанный авторами проект квалификационной характеристики руководителей и заместителей руководителей организаций здравоохранения, который был предложен к внесению в новую редакцию 25-го выпуска Единого квалификационного справочника должностей служащих. Особое внимание в проекте уделено вопросу основных составляющих компетентности руководителей. Сделан вывод, что знание основ управления является исходным условием профессиональной компетентности руководителя. Наличие первого высшего медицинского образования и переподготовки по специальности "Организация здравоохранения" можно считать наиболее оптимальным и доступным при подготовке руководителей здравоохранения для текущего периода в Республике Беларусь.

Перспективы развития здравоохранения Республики Беларусь в значительной мере зависят от профессионального уровня работающих в медицинской отрасли: руководителей, специалистов различных направлений деятельности.

Обеспечение соответствия квалификаций по специальностям спросу и предложениям на рынке труда, взаимообусловленность квалификаций и первичных должностей служащих являются неременным условием успешной реализации этой задачи, эффективной координации взаимодействия трудовой сферы и системы подготовки профессиональных кадров.

Общегосударственный классификатор Республики Беларусь "Специальности и квалификации" представляет собой действенную технологию управления, четко формируя структуру специальностей и квалификаций по видам трудовой деятельности во взаимосвязи с должностями служащих и профессиями рабочих. В основу формирования классификатора положен организационный принцип управления: разделение труда. Единый, системный подход, положенный в основу классификатора, позволяет скоординировать вопросы планирования и прогнозирования потребностей в подготовке и переподготовке специалистов, качества и целостности непрерывного трехуровневого основного и дополнительного профессионального образования, проведения статистического учета и анализа в сфере профессионального образования в соответствии с запросами различных сфер трудовой деятельности.

Входящий в состав единой системы классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации (ЕСКК ТЭСИ) Республики Беларусь, Общегосударственный классификатор "Специальности и квалификации" связан с Международной стандартной классификацией образования (МСКО-97). Сохраняя национальную специфику, он является проводником единой государственной политики на всех уровнях управления и во всех сферах деятельности.

Основные положения и определения, использованные в классификаторе – это связующее звено между нормативными правовыми актами, регламентирующими виды экономической деятельности, профессии рабочих и должности служащих, и международной стандартной классификацией образования.

Профиль "Здравоохранение" представлен тремя направлениями образования:

- Профилактика, диагностика, лечение, реабилитация и организация здравоохранения (одна группа специальностей).
- Техничко-лабораторное обеспечение (две группы специальностей).
- Медицинская и фармацевтическая деятельность на основе последипломного образования (четыре группы специальностей).

В классификаторе использованы следующие определения:

специальность – вид профессиональной деятельности, требующий определенных знаний, на-

выков и компетенций, приобретаемых путем обучения и практического опыта;

квалификация – подготовленность работника к профессиональной деятельности для выполнения работ определенной сложности в рамках профессии, специальности, специализации;

специализация – составляющая специальности высшего и среднего образования, обусловленная видом применяемых знаний и особенностями профессиональной деятельности в рамках специальности.

Наметившиеся в последние десятилетия изменения в состоянии общественного здоровья, структуре смертности и заболеваемости обуславливают потребности развивающегося общества в основных видах медицинской помощи и ее объемах. Все это, наряду с развитием медицинской науки, интенсивным внедрением ее достижений в практику, продолжающимся процессом разделения и специализации труда в сфере здравоохранения, влечет за собой необходимость внесения изменений и дополнений в раздел "Систематизированный указатель специальностей, направлений специальностей, специализаций и квалификаций высшего образования" действующего классификатора.

Существенная часть изменений, введенных в действие приказами Министерства образования Республики Беларусь от 26 января 2007 г. №34 и от 14 августа 2007 г. №543, касается отрасли здравоохранения.

Должности врачей-специалистов устанавливаются нормативными правовыми актами Министерства здравоохранения Республики Беларусь. Постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 8 июня 2009 г. №61 утверждена Номенклатура должностей служащих с высшим и средним медицинским и фармацевтическим образованием и признаны утратившими силу ряд актов, регламентировавших данные вопросы ранее.

Новая редакция Номенклатуры свидетельствует о том, что сфера здравоохранения – это открытая социальная система, способная адекватно реагировать на изменения внешней среды. Номенклатура, соответствующая требованиям сегодняшнего дня, является реальным механизмом управления, позволяющим обеспечить более эффективное выполнение медицинскими работниками своих профессиональных задач по удовлетворению потребности населения в доступной и качественной медицинской помощи.

Наименованию должности служащих с высшим медицинским образованием в развитие Об-

щегосударственного классификатора Республики Беларусь "Профессии рабочих и должности служащих", согласно структуре документа, соответствует наименование специальности и квалификации.

Единый квалификационный справочник должностей служащих (ЕКСД) и Номенклатура должностей служат основой для разработки квалификационных характеристик.

Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов в здравоохранении предназначены для решения вопросов, связанных с регулированием трудовых отношений, обеспечением эффективной системы управления персоналом медицинских организаций.

Общегосударственный классификатор и Номенклатура должностей служат основой для разработки квалификационных характеристик. Требования, предъявляемые квалификационными характеристиками к работникам здравоохранения, способствуют правильному подбору и расстановке кадров, повышению их деловой квалификации, направлены на повышение результативности труда, деловой инициативы и трудовой активности.

В настоящее время квалификационные характеристики включает в себя Единый квалификационный справочник должностей служащих. IV том ЕКДС содержит раздел "Здравоохранение".

Роль управления в решении приоритетных медико-социальных задач по охране здоровья населения постоянно возрастает. В связи с этим, представленная в последней редакции справочника должностная характеристика главного врача (директора, заведующего, начальника), с указанием разрядов ЕТС (единой тарифной сетки), должна быть доработана с учетом требований социально-экономических условий развития республики.

Актуальным, в плане использования профессионального и творческого потенциала, обеспечения рациональной организации труда и его эффективности, является введение в квалификационные характеристики понятия "компетентность" и ее составляющих в части каждой конкретной должности. Под компетентностью, при этом, понимается качество действий работника, обеспечивающих адекватное и эффективное решение профессионально значимых предметных задач, носящих проблемный характер, а также способность нести ответственность за свои действия. Понятие компетентности работников здравоохранения объединяет профессиональную, коммуникативную, правовую и инновационную составляющие.

Квалификационные характеристики призваны способствовать рациональному разделению тру-

да, созданию действенного механизма разграничений функций, полномочий и ответственности между работниками, а также установлению единых подходов в определении их должностных обязанностей и предъявляемых к ним квалификационных требований. Именно квалификационные характеристики могут быть применены в качестве нормативного документа для разработки должностных инструкций.

В соответствии с профилем организации здравоохранения, задачами, делегированными конкретной должности организационной структуры, особенностями организации труда и управления, должностная инструкция конкретизирует перечень должностных обязанностей работников, а также их прав, ответственности и компетентности. При необходимости, должностные обязанности, включенные в квалификационную характеристику определенной должности, могут быть распределены между несколькими исполнителями. Квалификационная характеристика имеет три раздела: "Должностные обязанности", "Должен знать" и "Требования к квалификации".

Раздел "Должностные обязанности" содержит перечень основных трудовых функций, которые могут быть полностью или частично поручены работнику, занимающему данную должность.

Раздел "Должен знать" содержит основные требования, предъявляемые к сотруднику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и иных нормативных правовых актов, положений, инструкций и других документов, методов и средств, которые работник должен и может применить при выполнении должностных обязанностей.

Раздел "Требования к квалификации" определяет необходимый для выполнения должностных обязанностей уровень профессиональной подготовки работника, удостоверяемый документами об образовании, а также требования к стажу работы.

Лица, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных в разделе "Требования к квалификации", но обладающие достаточным практическим опытом и компетентностью, выполняющие качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности, по рекомендации аттестационной комиссии, в порядке исключения, могут быть назначены на соответствующие должности так же, как и лица, имеющие специальную подготовку и стаж работы.

Квалификационная характеристика – универсальный документ. Она представляет собой систему целей подготовки и программу деятельности. Используемая как основа для разработки

должностной инструкции, она является реальным заданием для разработки программ подготовки и переподготовки специалистов в соответствии с запросами здравоохранения. На основе квалификационной характеристики определяются цели и содержание обучения, разрабатываются программы дисциплин и учебные планы, средства диагностики качества подготовки специалистов на всех этапах обучения. Для создания технологии обучения необходима система целей, ориентируясь на которые можно составлять обучающие и контролирующие учебные материалы. Конкретность целей квалификационной характеристики позволяет обеспечить контроль достижения целей по завершении этапа обучения различными способами (тестовые задания и собеседования, контроль практических умений). Грамотно составленная, всесторонне обдуманная, охватывающая основные вопросы направления специализированной профессиональной деятельности, квалификационная характеристика является залогом успешной координации вопросов профессиональной подготовки и переподготовки специалиста соответствующего уровня и осуществления им в дальнейшем эффективной трудовой деятельности в данной должности.

В классификаторе представлено около 100 первичных врачебных должностей. Номенклатура должностей служащих с высшим и средним медицинским и фармацевтическим образованием, утвержденная постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь 8 июня 2009 г. №61, предусматривает разделение наименований должностей в развитие Общегосударственного классификатора по восьми условным направлениям: руководители организаций здравоохранения, должности терапевтического, педиатрического, хирургического, медико-профилактического, медико-диагностического, стоматологического и организационного профиля.

Предмет исследования настоящей публикации – анализ разделов 1.1. "Руководители организаций здравоохранения" (за исключением аптечных организаций и организаций медицинской техники) и 1.2. "Руководители обособленных подразделений (больницы, поликлиники, родильные дома, станции скорой медицинской помощи, станции переливания крови и другие) организаций здравоохранения, воинских частей, подразделений, входящих в систему органов внутренних дел".

Должности руководителя, согласно Номенклатуре должностей, соответствуют два наименования обязательных специальностей подготовки и соответствующей квалификации:

- специальность, соответствующая профилю организации здравоохранения и квалификация, также соответствующая профилю организации здравоохранения (для многопрофильных организаций – специальности интернатуры, переподготовки или клинической ординатуры);

- специальность, соответствующая профилю организации здравоохранения и квалификация "врач-организатор здравоохранения".

Сфера деятельности руководителей организаций здравоохранения – эффективное управление работой структурных подразделений органов управления здравоохранением и организаций здравоохранения.

Подбор и эффективная подготовка управленческих кадров, специалистов-организаторов в любой сфере человеческой деятельности – одна из важных социальных задач. Система здравоохранения является одной из наиболее сложных в управлении в силу специфики отрасли и высокой степени управленческих рисков. Руководящие кадры, владеющие технологиями управления – значимый ресурс отрасли, способный повысить ее эффективность.

На современном этапе отрасль испытывает потребность в руководителях, способных организовать деятельность организаций здравоохранения и изыскивать эффективные организационные формы работы в условиях вынужденной реальности – ограничения финансовых ресурсов отрасли, демографической ситуации и особенностей структуры заболеваемости. Специалист должен быть подготовлен к профессиональной управленческой деятельности, включающей в себя знание основ и навыки планово-финансовой, аналитической, организационной и исследовательской работы. Критические факторы в деятельности руководителя – недостаточные знания, связанные с понятиями о функциях управления, эффективными коммуникациями, мотивацией, созданием команд и умением работать в них, искусством ведения переговоров и достижения соглашений и т.д. В связи с этим, в перечне требований к современному руководителю помимо достаточного интеллекта и умственных способностей, опыта, способности конструктивно-критического отношения к себе и своей работе, желания и способности руководить предусматривается наличие профессиональной подготовки по управлению.

Сегодня общепризнанно, что успешный руководитель – это личность, обладающая разносторонними знаниями: управленческими, специальными профессиональными (отраслевыми), экономическими, финансовыми, правовыми и т.д. Так

же как и медицине, управлению следует учиться не только в начале карьеры руководителя, но практически всю жизнь.

Нами разработан приводимый ниже проект квалификационной характеристики главного врача (директора, заведующего, председателя), который был предложен к внесению в новую редакцию 25-го выпуска Единого квалификационного справочника должностей служащих. Особое внимание в проекте уделено вопросу основных составляющих компетентности руководителей. С учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, во избежание необходимости разработки детальных квалификационных характеристик, имеет смысл в равной степени относить данные требования и к заместителям руководителя (главного врача, директора, заведующего, начальника, председателя). Это можно считать тем более обоснованным, что заместители руководителей – основная часть кадрового резерва организаций здравоохранения.

Выделяются следующие **основные составляющие компетентности руководителей**:

профессиональная компетентность – качество действий руководителя, обеспечивающих своевременное и оптимальное решение управленческих проблем и типичных профессиональных задач; видение проблем и их преодоление; нахождение нестандартных решений задач; гибкость и готовность принимать происходящие изменения, умение их инициировать и управлять ими; владение современными технологиями управления качеством медицинской помощи, коллективом; владение проектными технологиями; умение видеть, развивать возможности и ресурсы работников;

коммуникативная компетентность – качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное взаимодействие с различными организациями, органами власти и управления, их представителями; владение деловой перепиской; умение вести переговоры, выполнять представительские функции, общаться с коллегами по работе; способность разрешения напряженных и конфликтных ситуаций, стимулирования партнера к прояснению его позиций, предложений; владение навыками ораторского искусства, активного слушания (умение слышать и понимать партнера), аргументации и убеждения, мотивации подчиненных;

правовая компетентность – качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное использование в управленческой деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти; разработку локальных нормативных правовых актов; принятие

управленческих решений в рамках существующей законодательной базы;

информационная компетентность – качество действий руководителя, обеспечивающих эффективное восприятие и оценку информации, отбор и синтез информации в соответствии с системой приоритетов; использование информационных технологий в управленческой деятельности, работу с различными информационными источниками и ресурсами, позволяющими проектировать решение управленческих, медицинских проблем.

ДОЛЖНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Руководитель (главный врач, директор, заведующий, начальник, председатель) организаций здравоохранения (за исключением аптечных организаций и организаций медицинской техники)

Должностные обязанности:

- Обеспечивает реализацию конституционного права граждан Республики Беларусь на получение доступного медицинского обслуживания, принципов государственной политики в области здравоохранения, государственных минимальных социальных стандартов в области охраны и укрепления здоровья.

- Осуществляет руководство и управление работой медицинской организации в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом медицинской организации.

- Обеспечивает системную медицинскую и административно-хозяйственную (производственную) работу медицинской организации, внедрение рациональной организации труда в работу организаций здравоохранения, их подразделений и отдельных сотрудников.

- Осуществляет анализ состояния общественного здоровья; системный анализ и планирование деятельности органов и организаций здравоохранения, планирование программ по укреплению здоровья, профилактике заболеваний и травм.

- Осуществляет маркетинговую деятельность, использует аудит, управленческий и бухгалтерский учет в управлении.

- Использует информационные технологии для повышения эффективности деятельности системы общественного здравоохранения.

- Координирует деятельность органов и организаций здравоохранения с другими службами и организациями по оказанию медико-социальной помощи населению, решает правовые, этические, деонтологические задачи.

- Самостоятельно работает с литературой и, по возможности, с использованием английского языка.

- Определяет стратегию, цели и задачи развития медицинской организации, принимает решения о программном планировании ее работы, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к результатам деятельности медицинской организации и к качеству медицинской помощи населению.

- Обеспечивает объективность оценки качества медицинской помощи населению в медицинской организации.

- Совместно с советом медицинской организации и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития медицинской организации, планов, устава и правил внутреннего трудового распорядка медицинской организации.

- Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников медицинской организации, направленных на улучшение работы медицинской организации и повышение качества медицинской помощи, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

- В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования. В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть. Обеспечивает установление заработной платы работников медицинской организации, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами.

- Утверждает структуру и штатное расписание медицинской организации. Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом медицинской организации. Осуществляет подбор и расстановку кадров. Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников. Принимает меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда.

- Принимает меры по обеспечению медицинской организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замеще-

ния вакантных должностей в медицинской организации.

- Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в медицинской организации, рационализации управления и укреплению дисциплины труда.

- Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении медицинской организацией. Принимает локальные нормативные акты медицинской организации, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников.

- Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, медицинских и других работников медицинской организации.

- Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями, организациями, общественностью, гражданами. Представляет медицинскую организацию в государственных, общественных и иных органах, органах местного самоуправления, учреждениях, иных организациях. Организует работу с письмами и обращениями граждан.

- Обеспечивает учет, сохранность и пополнение материально-технической базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом медицинской организации, дополнительных источников финансовых и материальных средств.

- Обеспечивает представление учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности медицинской организации в целом.

- Обеспечивает выполнение правил по охране труда и пожарной безопасности.

Должен знать:

- Основы идеологии белорусского государства, общественного здоровья и здравоохранения, управления, экономики, санитарной статистики, права, охраны труда и безопасности в здравоохранении, делопроизводства, психологии управления, организации медицинской и санитарно-эпидемиологической помощи населению.

- Приоритетные направления развития системы здравоохранения Республики Беларусь; зако-

ны и иные нормативные правовые акты, регламентирующие медицинскую деятельность и деятельность по охране здоровья населения.

- Особенности и актуальность принятия эффективных управленческих решений.

- Методику анализа состояния здоровья населения: организацию учета и сбора информации о состоянии здоровья населения и его отдельных групп; методы анализа и оценки полученной информации об общественном здоровье; идентификацию, методику анализа и оценки показателей здоровья населения и отдельных его групп на основе эпидемиологической информации; социально-экономических факторов, влияющих на здоровье населения (факторы образа жизни, биологические, генетические и факторы окружающей среды, влияющие на здоровье населения); прогнозирование изменений показателей общественного здоровья; организацию и анализ обеспечения населения и медицинских организаций лекарственными средствами.

- Методику анализа деятельности органов управления здравоохранением и организаций здравоохранения: организацию учета и сбора информации о результатах деятельности организаций здравоохранения, отдельных коллективов; методы анализа и оценки полученной информации; методику анализа результатов деятельности организаций здравоохранения, производственных подразделений, отдельных работников; ситуационного анализа системы здравоохранения и отдельных ее секторов (подсистем); анализа рынка медицинских услуг (в том числе фармацевтического, профилактического); анализа оборота материальных ресурсов, эффективности их использования, информации бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности; характеристики управленческого, бухгалтерского учета и аудита для принятия оптимальных решений.

- Планирование деятельности органов управления здравоохранением и организаций здравоохранения: определение цели и задач деятельности организаций здравоохранения; цели и задач программ; выявление приоритетных проблем общественного здоровья; прогноз изменений показателей здоровья населения, состояния рынка медицинских услуг, результатов деятельности организаций здравоохранения; осуществление стратегического и текущего планирования деятельности организаций здравоохранения и их структурных подразделений; формирование целевых программ развития здравоохранения территории; территориальных программ государственных гарантий обеспечения населения бесплатной медицинской помощью; целе-

вых программ профилактики заболеваний (травм) и укрепления здоровья населения; определение потребности населения в медицинской помощи (виды, объемы); составление плана размещения сети организаций здравоохранения на территории района, области, республики; определение категории организаций здравоохранения, организационные структуры медицинских организаций разных категорий; формирование программы деятельности медицинских организаций и планов работы их структурных подразделений.

- Составление сметы доходов и расходов медицинской организации; результаты хозяйственно-финансовой деятельности; оценку эффективности в здравоохранении, составление бизнес-плана медицинской организации.

- Методику формирования плана численности сотрудников, их продвижения, освобождения, замещения, подготовки и переподготовки; разработки плана развития, стандартизации, подготовки организаций здравоохранения к проведению лицензирования и аккредитации; создания совместно с исполнителями технических заданий для разработки проектов информационных систем, используемых для планирования; разработки бизнес-планов проектов, технико-экономических обоснований капитального строительства организаций здравоохранения.

- Организацию и принципы коррекции работы организаций здравоохранения, их структурных подразделений, работу с кадрами: функциональную структуру организаций здравоохранения; распределение функций и прав между структурными подразделениями и отдельными работниками; организацию исполнения принятых решений; коррекцию работы структурных подразделений и отдельных работников; содержание устава и положения о деятельности медицинских организаций; договоров о совместной работе между организациями здравоохранения и другими юридическими лицами; рациональную организацию рабочих мест с учетом использования передовых организационных технологий; оценку кандидатов на рабочие места; системы и формы оплаты труда.

- Методику составления штатного расписания; проведения тарификации сотрудников по оплате труда; осуществление приема на работу и увольнения сотрудников, их перевод на другую работу, делопроизводство по кадровой работе.

- Социально-психологические, социометрические методы для изучения психологического климата в трудовом коллективе; анализ причин конфликтов, способы их разрешения и пути предотвращения.

- Методы и формы внедрения рациональной организации труда в работу организаций здравоохранения: проведение исследований трудовых процессов с целью выбора наиболее эффективных организационных технологий; классификацию затрат рабочего времени работников по видам работы и по элементам; наиболее эффективные методы анализа затрат рабочего времени; теория и методы управления здравоохранением; методы формирования основных составляющих компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой), методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с пациентами и коллегами по работе.

- Основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием.

- Основы экономики, социологии, делопроизводства; способы организации финансово-хозяйственной деятельности медицинской организации.

- Гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности медицинских организаций и органов управления здравоохранением различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами; правила внутреннего трудового распорядка медицинской организации; правила по охране труда и пожарной безопасности.

Аттестация руководителей организаций здравоохранения проводится специально созданной аттестационной комиссией. Аттестация проводится на основе анализа успешности решения квалификационных заданий, составленных в соответствии с требованиями приведенной выше квалификационной характеристики, профессиональной деятельности, с учетом личности специалиста в области общественного здоровья и управления здравоохранением.

Ответственность за качество подготовки специалистов по общественному здоровью и управлению здравоохранением несет соответствующая образовательная организация, осуществляющая эту подготовку.

Требования к квалификации: высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Лечебное дело", "Медико-профилактическое дело", стаж работы на медицинских должностях не менее 5 лет, дополнительная профессиональная подготовка в области государственного управления или общественного здоровья и здравоохранения.

**Заместитель руководителя
(главного врача, директора, заведующего,
начальника, председателя)
организаций здравоохранения**

Должностные обязанности:

• Организует реализацию конституционного права граждан Республики Беларусь на получение доступного медицинского обслуживания, принципов государственной политики в области здравоохранения, государственных минимальных социальных стандартов в области охраны и укрепления здоровья граждан.

• Организует системную медицинскую и административно-хозяйственную (производственную), организационно-методическую работу медицинской организации, лечебно-диагностический и лечебно-профилактический процесс, внедрение рациональной организации труда в работу организаций здравоохранения, их подразделений и отдельных сотрудников и объективную оценку результатов деятельности.

• Использует информационные технологии для повышения эффективности деятельности системы общественного здравоохранения.

• Координирует работу подчиненных ему служб и структурных подразделений с другими службами и организациями по оказанию медико-санитарной и медико-социальной помощи населению, решает правовые, этические и деонтологические задачи.

• Самостоятельно работает с литературой и, по возможности, с использованием английского языка.

• Обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к результатам деятельности медицинской организации и к качеству медицинской помощи населению.

• Организует анализ работы медицинской организации по курируемым направлениям в медицинской организации и обеспечивает его объективность.

• Совместно с советом медицинской организации и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития медицинской организации, планов, устава и правил внутреннего трудового распорядка медицинской организации.

• Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников медицинской организации, направленных на улучшение работы медицинской организации и повышение качества медицинской помощи, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

• В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования. Принимает участие в установлении заработной платы работников медицинской организации, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников), обеспечивает выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами.

• Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом, структурой и штатным расписанием медицинской организации в пределах своих полномочий. Осуществляет подбор и расстановку кадров. Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников. Принимает меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда.

• Принимает меры по обеспечению медицинской организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в медицинской организации.

• Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в медицинской организации, рационализации управления и укреплению дисциплины труда.

• Организует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, медицинских и других работников медицинской организации по использованию документации, необходимой для деятельности медицинской организации.

• Обеспечивает, в рамках своих полномочий, эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями, организациями, общественностью, гражданами.

• Организует текущее планирование деятельности вверенного подразделения медицинской организации, координирует работу медицинских и иных работников, обеспечивает использование и совершенствование методов организации лечебно-диагностического процесса и современных медицинских технологий.

• Обеспечивает учет, сохранность и пополнение материально-технической базы, соблюдение

правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации.

- Обеспечивает представление руководителю ежегодного анализа результатов деятельности, в том числе финансовых, отчетной документации вверенного подразделения медицинской организации, вносит предложения по совершенствованию лечебно-диагностического процесса и управления медицинской организацией, разработке и реализации мероприятий по повышению эффективности использования бюджетных средств.

- Обеспечивает выполнение правил по охране труда и пожарной безопасности. Принимает меры по обеспечению необходимых социально-бытовых условий для пациентов и работников медицинской организации. Руководит работами по благоустройству, озеленению и уборке территории медицинской организации.

- Организует воспитательную, методическую работу с персоналом медицинской организации, координирует взаимодействие между представителями медицинской науки и практики.

- При выполнении обязанностей заместителя руководителя медицинской организации по административно-хозяйственной работе (части) осуществляет руководство хозяйственной деятельностью медицинской организации. Осуществляет контроль за хозяйственным обслуживанием и надлежащим состоянием медицинской организации.

- Обеспечивает контроль за своевременным и полным выполнением договорных обязательств, порядком оформления финансово-хозяйственных операций. Организует контроль за рациональным расходованием материалов и финансовых средств медицинской организации.

Должен знать:

- Основы идеологии белорусского государства, общественного здоровья и здравоохранения, управления, экономики, санитарной статистики, права, охраны труда и безопасности в здравоохранении, делопроизводства, психологии управления, организации медицинской помощи населению и санитарно-эпидемиологической службы.

- Приоритетные направления развития системы здравоохранения Республики Беларусь; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие медицинскую деятельность и деятельность по охране здоровья населения.

- Особенности и актуальность принятия эффективных управленческих решений.

- Методику анализа состояния здоровья населения: организацию учета и сбора информации о состоянии здоровья населения и его отдельных групп; методы анализа и оценки полученной ин-

формации об общественном здоровье; идентификацию, методику анализа и оценки показателей здоровья населения и отдельных его групп на основе эпидемиологической информации; социально-экономических факторов, влияющих на здоровье населения (факторы образа жизни, биологические, генетические и факторы окружающей среды, влияющие на здоровье населения); прогнозирование изменений показателей общественного здоровья; систему обеспечения населения и медицинских организаций лекарственными средствами.

- Методику анализа деятельности органов управления здравоохранением и организаций здравоохранения: организацию учета и сбора информации о результатах деятельности организаций здравоохранения, отдельных коллективов; методы анализа и оценки полученной информации; методику анализа результатов деятельности организаций здравоохранения, производственных подразделений, отдельных работников; ситуационного анализа системы здравоохранения и отдельных ее секторов (подсистем); анализа рынка медицинских услуг (фармацевтического, профилактического); анализа оборота материальных ресурсов, эффективности их использования, информацию бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности; характеристики управленческого, бухгалтерского учета и аудита для принятия оптимальных решений.

- Планирование деятельности органов управления здравоохранением и организаций здравоохранения: определение цели и задачи деятельности организаций здравоохранения; цели и задачи программ; выявление приоритетных проблем общественного здоровья; прогноз изменений показателей здоровья населения, состояния рынка медицинских услуг, результатов деятельности организаций здравоохранения.

- Осуществление стратегического и текущего планирования деятельности организаций здравоохранения и их структурных подразделений; формирование целевых программ развития здравоохранения территории; территориальных программ государственных гарантий обеспечения населения бесплатной медицинской помощью; целевых программ профилактики заболеваний (травм) и укрепления здоровья населения; определение потребности населения в медицинской помощи (виды, объемы); составление плана размещения сети организаций здравоохранения на территории района, области, республики; определение категории организаций здравоохранения, организационные структуры медицинских организаций разных категорий; формирование программы деятельности медицинских организаций и планов работы их структурных подразделений.

- Составление сметы доходов и расходов медицинской организации; результаты хозяйственно-финансовой деятельности организаций; оценку эффективности в здравоохранении.

- Методику формирования плана численности сотрудников, их продвижения, освобождения, замещения, подготовки и переподготовки; разработки плана развития, стандартизации, подготовки организаций здравоохранения к проведению лицензирования и аккредитации; создания совместно с исполнителями технических заданий для разработки проектов информационных систем, используемых для планирования; разработки бизнес-планов проектов, технико-экономических обоснований капитального строительства организаций здравоохранения.

- Организацию работы организаций здравоохранения, их структурных подразделений, работу с кадрами: функциональную структуру организаций здравоохранения; распределение функции и прав между структурными подразделениями и отдельными работниками; организацию исполнения принятых решений; коррекцию работы структурных подразделений и отдельных работников; содержание устава и положения о деятельности медицинских организаций; договоров о совместной работе между организациями здравоохранения и другими юридическими лицами; рациональную организацию рабочих мест с учетом использования передовых организационных технологий; оценку кандидатов на рабочие места; системы и формы оплаты труда.

- Методику составления штатного расписания; проведения тарификации сотрудников по оплате труда; осуществление приема на работу и увольнение сотрудников, их перевод на другую работу, делопроизводство по кадровой работе.

- Социально-психологические, социометрические методы для изучения психологического климата в трудовом коллективе; анализ причин конфликтов, способы их разрешения и пути предотвращения.

- Методы и формы внедрения рациональной организации труда в работу организаций здравоохранения: проведение исследований трудовых процессов с целью выбора наиболее эффективных организационных технологий; классификацию затрат рабочего времени работников по видам работы и по элементам; наиболее эффективные методы анализа затрат рабочего времени.

- Теорию и методы управления здравоохранением; методы формирования основных составляющих компетентности (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой), методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с пациентами и коллегами по работе.

- Основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием.

- Основы экономики, делопроизводства, социологии; способы организации финансово-хозяйственной деятельности медицинской организации; гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности медицинских организаций и органов управления здравоохранением различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами; правила внутреннего трудового распорядка медицинской организации; правила по охране труда и пожарной безопасности.

Аттестация заместителей руководителей организаций здравоохранения проводится специально созданной аттестационной комиссией. Аттестация проводится на основе анализа успешности решения квалификационных заданий, составленных в соответствии с требованиями приведенной выше квалификационной характеристики, профессиональной деятельности, с учетом личности специалиста в области общественного здоровья и управления здравоохранением.

Ответственность за качество подготовки специалистов по общественному здоровью и управлению здравоохранением несет соответствующая образовательная организация, осуществляющая эту подготовку.

Требования к квалификации: высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Лечебное дело", "Медико-профилактическое дело", стаж работы на медицинских должностях не менее 5 лет, дополнительная профессиональная подготовка в области государственного управления или общественного здоровья и здравоохранения.

Таким образом, можно с полным основанием утверждать, что знание основ управления является исходным условием профессиональной компетентности руководителя. Обучение будущего руководителя – залог развития организации, в какой бы сфере она не функционировала и какую бы миссию не исполняла.

Учитывая специфику отрасли здравоохранения, базовые медицинские знания руководителю организаций здравоохранения необходимы. Наличие первого высшего медицинского образования и переподготовки по специальности "Организация здравоохранения" можно считать наиболее оптимальным и доступным при подготовке руководителей здравоохранения для текущего периода в Республике Беларусь.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абчук, В.А.* Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск / В.А.Абчук. – СПб.: СОЮЗ, 1999.
2. *Друкер, Ф. Питер.* Менеджмент: задачи, обязанности, практика.: Пер. с англ. / Ф.П.Друкер. – М.: ООО "И.Д.Вильямс", 2008.
3. *Манерова, О.А.* Современное развитие системы подбора и подготовки резерва руководящих кадров здравоохранения / О.А.Манерова, К.В.Межевов // Проблемы управления здравоохранением. – 2006. – №6 (31). – С.20–25.
4. *Мескон, М.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 1998.
5. *Низамов, И.Г.* Пути оптимизации системы повышения квалификации руководителей органов управления и учреждений здравоохранения / И.Г.Низамов // Проблемы управления здравоохранением. – 2003. – №3.
6. Единый квалификационный справочник должностей служащих. – Минск: НИИ труда, 2005. – Т.IV. – Вып. 23–25, 35, 26–34.
7. Общегосударственный классификатор Республики Беларусь "Специальности и квалификации". – Минск: Госстандарт.
8. Об утверждении номенклатуры должностей служащих с высшим и средним медицинским и фармацевтическим образованием: постановление Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 8 июня 2009 г. №61. – Минск, 2009.

TRAINING OF PROFICIENT MANAGERS IS ONE OF CONDITIONS FOR CURRENT SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF PUBLIC HEALTH

P.N. Mikhalevich, A.P. Romanova

Such existing normative-legal documents as the "National Classifier of the Republic of Belarus "Specialities and Qualification" and Nomenclature on posts of employees with higher and secondary medical and pharmaceutical education, approved by Regulation No 61 of June 8, 2009 issued by the Ministry of Health of the Republic of Belarus, were analyzed. A draft qualification characteristic for managers and deputy managers of health care institutions was presented. It was proposed to include it in the new edition of the Unified Qualification Reference-Book on Posts of Employees of the 25th revision. Special attention was paid to the main components of a manager's competence. It was decided that knowledge of managerial essential principles was a primary condition of a manager's professional competence. At present one can consider the initial medical higher education and post-graduate education in speciality "Public Health Management" as the most optimal and acceptable factors in training of public health managers of the Republic of Belarus.

Поступила 15.07.2009 г.