



К. Н. ЦАРАНОВ

начальник Управления развития отраслевых образовательных программ
Университета Правительства Москвы, кандидат медицинских наук

K. N. TSARANOV

Head of Department of Sectoral Educational Programs Development
of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in Medicine



О. А. КОМОЛОВА

Директор Центра программ МПА в здравоохранении Университета
Правительства Москвы

O. A. KOMOLOVA

Director of Center for MPA and Healthcare Programs of Moscow
Metropolitan Governance Yury Luzhkov University



А. Г. ТАРБАСТАЕВ

Начальник сектора исследования и разработок отраслевых
образовательных программ Университета Правительства Москвы,
кандидат медицинских наук

A. G. TARBASTAEV

Head of Sector for Research and Development of Sectoral Educational
Programs of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in Medicine

Управление по-новому в медицине: стажировки для руководителей медицинских организаций

Management in Medicine the Novel Way: Internships for Heads of Medical Institutions



Ключевые слова: стажировки для руководителей, профессиональная переподготовка, отраслевые образовательные программы, здравоохранение.

Key words: internships for managers, professional retraining, sectoral educational programs, healthcare.

Для цитирования: Царанов К. Н., Комолова О. А., Тарбастаев А. Г. Управление по-новому в медицине: стажировки для руководителей медицинских организаций // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 1. С. 47–52.

For citation: Tsaranov K. N., Komolova O. A., Tarbastaev A. G. Management in Medicine the Novel Way: Internships for Heads of Medical Institutions. *MMGU Herald*, 2020, no. 1, pp. 47-52. (In Russ.).

Реформа здравоохранения в России идет уже более 20 лет. Вопросы, касающиеся эффективности работы системы здравоохранения, применения управленческих технологий, формирования среды для проведения реформ и развития персонала, по-прежнему остаются актуальными. В разработке управленческих стратегий руководители системы здравоохранения, главные врачи медицинских организаций города Москвы учитывают не только российский, но и зарубежный опыт. Университет Правительства Москвы сформировал систему зарубежных стажировок для руководителей медицинских организаций и успешно реализует обмен управленческими практиками между московскими врачами и их коллегами из разных стран мира. Стажировки помогают развивать способность конструктивно действовать в ситуациях неопределенности, поддерживают мотивацию к познанию, умению оценивать результаты через разные каналы восприятия. Именно такой подход позволяет двигаться вперед и применять полученные знания к развитию отечественных медицинских организаций.

Healthcare reform in Russia has been going on for over a decade. Matters of healthcare system effectiveness, the use of managerial technologies, shaping the environment for conducting the reform and personnel development are still an open issue. In shaping managerial strategies the leaders of healthcare system, Chief physicians of Moscow medical institutions are taking account of not only Russia's own, but also foreign best practices. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has set up a system of foreign study trips for heads of medical institutions, and is swimmingly realizing exchanges of managerial practices among Moscow doctors and their colleagues in various countries. Study trips help develop skills of constructive course of action under situations of uncertainty, uphold motivation for acquiring new knowledge, develop ability to evaluate results through diverse perceptual channels. It is this approach that allows to move ahead and use newly acquired knowledge for the benefit of national medical organizations.

Реформа здравоохранения в России идет уже более 20 лет. Возникают всё новые вопросы, касающиеся эффективности работы системы здравоохранения, применения управленческих технологий, формирования среды для проведения реформ и развития персонала. Это объяснимо, поскольку меняется общество, меняется спектр используемых техник и методов. В последние годы особенно актуален вопрос о подходе к управлению системой здравоохранения. Руководители медицинских организаций должны быть профессионалами, которые владеют навыками организации командной работы, развития персонала, управления экономикой медицинской организации, применения правовых знаний в медицинской деятельности. Россия в разработке управленческих стратегий не только опирается на собственный опыт, но готова воспринимать мировой опыт развития медицинских учреждений. Именно такой подход позволит нам двигаться вперед.

В Университете Правительства Москвы идея подготовки высококлассных специалистов была принята к реализации, и вскоре здесь началось обучение главных врачей медицинских организаций. В 2014 г. Управление развития отраслевых образовательных программ МГУУ открыло программу профессиональной переподготовки для получения дополнительной квалификации «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA)» со специализацией «Управление в здравоохранении». Один из вызовов, на которые университет отвечает созданием названной образовательной программы, – научить слушателей программы определять приоритеты в развитии здравоохранения и выбирать оптимальные пути решения поставленных задач. Руководители медицинских организаций должны быть готовы к работе в условиях глобально взаимосвязанных медицинских практик, иметь навыки управления разнообразным мультикультурным сообществом [4]. Поми-

мо прохождения цикла курсов в стенах университета под руководством лучших экспертов-практиков слушатели программы выезжают в клиники Москвы и на международные стажировки (рис. 1). Они имеют возможность ознакомиться с системами организации здравоохранения в европейских и азиатских странах, таких как Чехия, Испания, Сингапур, Италия, Нидерланды, Турция, Корея.

Стажировки развивают компетентность главного врача как управленца. Они фундаментально меняют его отношение к своему делу, воздействуют на его систему оценки окружающей действительности. Именно межкультурное общение развивает способность к такой адаптации. Мы смотрим на мир через призму культурных традиций своего окружения, собственных предположений и убеждений. Большое число этих постулатов мы даже не осознаем. Опыт погружения в другую среду при прохождении стажировки с большей вероятностью помогает добиться личностных изменений. Изучение другой культуры – самый эффективный способ узнать о себе, разобраться в понимании собственных ценностей, культуры и собственных взглядов [2].

Многие российские руководители понимают, что им необходимо научиться быстро и безболезненно перестраиваться, реагируя на обновления в мире и, следовательно, в системе здравоохранения. Однако из-за череды неотложных дел они часто не могут организовать собственное обучение, вынуждены отложить задачу развития навыков адаптации на неопределенный срок.

Стажировки по программе переподготовки предполагают освоение нескольких важнейших навыков, необходимых для руководителя:

- способность конструктивно действовать в ситуациях неопределенности;
- толерантное отношение к представителям других культур;
- поддержание мотивации к познанию (любопытство и открытость);
- умение оценивать результаты через другие каналы восприятия;



РИС. 1.

Слушатели программы «Специалист по государственному и муниципальному управлению» (специализация «Управление в здравоохранении») на стажировке в Барселоне (Испания) (2016 г.)

- способность абстрагироваться от субъективной оценки ситуации.

Опыт погружения в другую культурную среду помогает большинству обучающихся добиться изменений в собственном поведении. Это позволяет руководителю лучше понимать свое окружение, определить причины неудач и условия достижения успеха при организации работы в своем медицинском учреждении.

Стажировки развивают компетентность главного врача как управленца. Они фундаментально меняют его отношение к своему делу

Стажировки очень интенсивны. Их формат – пять рабочих дней с посещением двух клиник ежедневно, встречами с топ-менеджментом этих медицинских организаций, организаторами здравоохранения, руководителями страховых фондов. Программа стажировки состоит из нескольких модулей.

Модуль 1. Система здравоохранения страны. Эти занятия проводятся действующими руководителями министерства здравоохранения того государства, где проходит стажировка.

Модуль 2. Посещение медицинских организаций. В каждой клинике – встреча с высшим звеном менеджмента и экскурсия в больницы (детские и взрослые), поликлиники или

кабинеты врачей общей практики, реабилитационные центры, роддома, стоматологические клиники, хосписы.

Модуль 3. Посещение офиса страховой компании и встреча с руководителями.

Стажировки помогают руководителю увидеть направления развития и совершенствования работы в своем учреждении

Институт социально-экономических проблем народонаселения РАН совместно с НИИ организации здравоохранения и медицинского менеджмента проводил опрос, посвященный обучению и работе кадров системы здравоохранения в Москве. Один из вопросов затрагивал профессиональную переподготовку и повышение квалификации руководителей и специалистов. Исследование проходило в виде интервью экспертов (главных врачей и организаторов здравоохранения). Все девять опрошенных экспертов заявили о том, что стажировки помогают руководителю увидеть направления развития и совершенствования работы в своем учреждении. Они позволяют определить приоритетность изменений исходя из целей клиники, ориентированных на пациента и сотрудников.

Мнения нескольких экспертов¹ [1]:

У меня стажировки были в Чехии, Испании, Корею. Наши специалисты ничем не уступают зарубежным – я могу оценить итоговый результат. Есть такой нюанс: у нас на амбулаторной сети в первичной системе не очень приветствуется, когда человек занимается наукой – якобы наукой ты можешь заниматься только в стационаре. Это тоже неправильно. Единицы занимаются наукой в поликлиниках. Корейский опыт: у них 50 лет назад была война с Японией. После нее завели такое правило: во всех отраслях занимаются наукой. Каждый, независимо от того, есть у него способности или нет, должен

заниматься наукой. Поэтому сейчас во всех сферах, в том числе и в медицине [происходит] прорыв. Нам бы тоже это перенять.

Приехала я в Тель-Авив и сразу поняла, что у них хорошо, что – не очень, а что нам нужно было бы у них позаимствовать. Начнем с того, что они по участкам не ходят – сидят в самой поликлинике, и это правильно, это – мировые стандарты. Это очень затратно – есть выездная служба. За необоснованный вызов скорой помощи – штраф. Нам нужно наладить систему стажировок – она очень хорошо работает. Стажировки в лучшие медицинские организации регионов России, и по ним надо много ездить и смотреть, у кого – что. Зарубежные стажировки [нужны] тоже, потому что мы должны собрать лучший опыт. Я бы организовала обучение с выездной работой, чтобы отправить неравнодушных профессионалов и собрать лучшие управленческие практики.

Зарубежные стажировки, безусловно, бывают разные по уровню подготовленности принимающей стороны, но в любом случае это возможность посмотреть, как работают в других местах, что можно привезти сюда, в Россию, и здесь применить. Они приносят очень большую пользу.

Наряду со стажировками в лучших частных клиниках Москвы, университет в настоящее время планирует стажировки и в регионы России (Белгород, Казань, Тулу, Липецк и т. д.).

В Университете Правительства Москвы разработана и вторая программа профессиональной переподготовки работников медицинских учреждений. Она предназначена для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» со специализацией «Управление в здравоохранении». Слушатели, помимо зарубежных стажировок, посещают и успешные российские клиники. Стажировки, включенные в эту программу, проходят на регулярной основе один-два раза в месяц. Слушатели – руководители частных столичных клиник и управленцы из регионов России – посещают известные медицинские заведения, в том

¹ Цитаты приведены с купюрами. – Прим. ред.

числе EMC, «Рассвет», «Ильинская больница», GMS Clinic, ОАО «Медицина», «Семейная медицина» и др. Встречи с менеджерами высшего звена этих учреждений позволяют обучаемым обмениваться знаниями, навыками и опытом и в дальнейшем – внедрять новое обучение своего персонала, изменять среду в своих организациях. Слушатели по-новому оценивают собственные убеждения и предубеждения, анализируют ориентиры развития на ближайшую и среднесрочную перспективу.

Руководители клиник, в которых проходят стажировки, искренне делятся своими управленческими успехами и неудачами, отвечают на вопросы слушателей об инновации в организации, о выстраивании внешних и внутренних процессов, о внедрении инновационного маркетинга.

Общение участников группы между собой – важный компонент обучения, влияющий на эффективность стажировок.

По окончании стажировки слушатели проходят анкетирование с использованием качественной методологии. Опрос проводится для того, чтобы понять: удалось ли достичь заявленных целей стажировки, какой опыт слушатели программы могут использовать в своих медицинских организациях, какие недостатки программы стажировки отмечены. Модель анкетирования ориентирована на участников. С 2016 по 2018 г. было опрошено 100 участников стажировки за рубежом (рис. 2). Из них 94% заявили, что цели стажировки достигли, 6% хотели бы изучить специфику организации здравоохранения других стран более глубоко, посетить более узкопрофильные клиники.

На вопрос о внедрении полученных знаний в медицинских организациях Москвы были получены ответы:

Применим логистику, информатизацию, маршрутизацию пациентов. Надо работать над системой выстраивания потоков.

Приму опыт работы приемного отделения для внедрения в медицинской организации.

Развитие отделения реабилитации – очень важное направление в России. Возьму важные аспекты, применимые в Москве.



РИС. 2.
Участники стажировки в Барселоне (Испания) (2016 г.)

Система работы роддома очень актуальная для нас. Можно применить в наших больницах.

Обучение персонала – большая статья расходов в клинике. Это важно.

Понравилась система обратной связи: просто, информативно. Буду использовать.

Общение участников группы между собой – важный компонент обучения, влияющий на эффективность стажировок

Наличие четких критериев «вызова на дом» терапевта и педиатра. Очень важно внедрять у нас.

Интересный опыт по созданию условий для мотивации персонала.

Начнем разработку программы по созданию имиджа организации.

В родильном отделении дооснастили родзалы, будем внедрять некоторые способы рекламы медицинских услуг.

Принципы пациенториентированности внедрены и успешно работают в клиниках Испании. Все сотрудники знают их и работают по ним. Все начинается с руководителей. Очень важно! При знакомстве с организацией здравоохранения в другой стране ты больше понимаешь, как работает собственная система, как можно использовать полученные знания в настоящее время.

Недостатки программы стажировки, отмеченные слушателями в 2016 г.: дефицит информации о рекламной работе в зарубежных медицинских организациях и дефицит материалов на русском языке.

Все стажировки организуются так, чтобы как можно точнее учесть запросы слушателей

Комментарии слушателей указывают на развитие этнокультурной эмпатии, способной изменить развитие клиник в Москве и России. Благодаря межкультурному общению участники стажировки ощутили готовность к изменению своих взглядов, что может говорить о развитии их межкультурных компетенций [3].

Для следующих слушателей программ повышения квалификации в сфере управления системой здравоохранения университет планирует поездки и обмен опытом с руководителями

медицинских организаций Японии, Германии, Финляндии, Кубы. Также планируется стажировка в клинике «Мэйо» (Mayo Clinic, США), которая является мировым лидером по пациентоориентированности в здравоохранении.

Все стажировки организуются так, чтобы как можно точнее учесть запросы слушателей, поэтому содержание программы зависит от состава участников. Однако каждая дает возможность посмотреть клиники, опыт которых наиболее интересен для группы, и глубоко погрузиться в специфику работы.

Стажировки руководителей медицинских учреждений способствуют фундаментальному изменению взглядов на организацию медицинской помощи в Москве. Они очевидно влияют на развитие качества обслуживания, помогают оптимизировать работу медицинских учреждений. Слушатели программ повышения квалификации говорят, что просыпаются другими, кто-то – еще в другой стране, а кто-то – уже дома.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Александрова О. А., Ярашева А. В., Аксенова Е. И. [и др.]. Управленческие кадры в московском здравоохранении: поиск ответов на актуальные вопросы // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2019 (Т. 27). № S. С. 522–528.
2. Hall E. T. *The Silent Language*. New York: Anchor, 1990.
3. Montuori A., Fahim U. Cross-cultural encounter as an opportunity for personal growth // *Journal of Humanistic Psychology*. 2004. № 44. P. 243–265. doi: 10.1177/0022167804263414.
4. Stone T. E., Francis L., van der Riet P., Dedkhard S., Junlapeeya P., Orwat E. Awakening to the other: reflections on developing intercultural competence through an undergraduate study tour // *Nursing and Health Sciences*. 2014. Vol. 16. Is. 4. P. 521–527. doi: 10.1111/nhs.12139.

REFERENCES

1. Aleksandrova O. A., Aksenova E. I., Yarasheva A. V., et al. Managerial personnel in Moscow healthcare: finding answers to pressing questions. *Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine*, 2019, vol. 27, no. S, pp. 522-528. (In Russ.).
2. Hall E. T. *The Silent Language*. New York: Anchor, 1990.
3. Montuori A., Fahim U. Cross-cultural encounter as an opportunity for personal growth. *Journal of Humanistic Psychology*, 2004, no. 44, pp. 243-265. doi: 10.1177/0022167804263414.
4. Stone T. E., Francis L., van der Riet P., Dedkhard S., Junlapeeya P., Orwat E. Awakening to the other: reflections on developing intercultural competence through an undergraduate study tour. *Nursing and Health Sciences*, 2014, vol. 16, issue 4, pp. 521-527. doi: 10.1111/nhs.12139.