

В. Г. Бутова, С. И. Бинну, Т. Л. Першина

АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ЗАВЕДУЮЩИХ ОТДЕЛЕНИЯМИ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ПОЛИКЛИНИК

Кафедра общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ВПО МГМСУ Минздравсоцразвития России (101000, г. Москва, Милютинский пер., д. 19/4); стоматологическая поликлиника № 14 (125362, г. Москва, ул. Свободы, д. 19, корп. 1); поликлиника № 1 Управления делами Президента РФ (119002, г. Москва, пер. Сивцев Вражек, д. 26/28)

Специальные компетенции заведующих отделениями изложены в приказе Минздравсоцразвития России "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих", раздел "Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения", от 23.07.2010 № 541н. Итоговая оценка знаний специальных компетенций заведующих отделениями стоматологических поликлиник составляет 45,16%, что свидетельствует о серьезных пробелах в основах плано-экономической и финансовой деятельности стоматологической поликлиники, порядке исполнения хозяйственных и трудовых договоров.

Ключевые слова: заведующий отделением стоматологической поликлиники, специальные компетенции, оценка, результаты анкетирования

ANALYSIS OF THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE HEADS OF DEPARTMENTS IN STOMATOLOGICAL POLYCLINICS

Butova V.G., Binnu S.I., Pershina T.L.

The scope of professional competence of the heads of departments in stomatological polyclinics is envisaged by the order of the Russian Ministry of Health and Social Development "On the approval of the Unified skills guide for positions of managers, specialists and non-manual workers" No 541n dated 23 July 2010 (Section "Qualification characteristics of the positions of specialists in the sphere of public health". The final assessment of knowledge and professional skills of the heads of departments in stomatological polyclinics yielded the figure of 45.16% which suggests their poor awareness of the fundamentals of planning, economic, and financial activities of stomatological polyclinics including implementation of business contracts and employment agreements.

Key words: heads of departments in stomatological polyclinics, professional competence, assessment, results of questionnaire studies

Заведующие отделением медицинской организации — наиболее ценный ресурс кадров. В современных условиях к ним предъявляются особенно высокие требования. По своему характеру работа заведующих отделениями стоматологических поликлиник представляет управление персоналом с целью получения конкретного результата. Для эффективного управления необходимо обладать компетенцией по ряду вопросов. Термин "компетенция" (от лат. *competere* — добиваться) — отнюдь не изобретение наших дней. Согласно словарю Webster, он возник в 1596 г. Компетенции — конкретные стратегии успешной деятельности, обеспечивающие решение задач, преодоление препятствий и достижение целей.

Общепризнано, что существуют две группы компетенций необходимых руководителю: специальные компетенции — умения и навыки, которые связаны с областью профессиональной деятельности, и базовые компетенции — группа компетенций, которая основывается на интеллектуальных, коммуникативных, эмоциональных и волевых качествах человека [1].

Заведующий отделением безусловно должен владеть всеми необходимыми в работе компетенциями и навыками. Что при этом является главным? Какие умения являются определяющими в современных условиях, если организация стремится к развитию и достижению успеха?

Специальные компетенции заведующих отделениями изложены в приказе Минздравсоцразвития России "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих", раздел "Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения", от 23.07.10 № 541н [2].

Между тем исследования, посвященные оценке специальных компетенций заведующих отделениями стоматологических поликлиник, отсутствуют.

С этой целью проведено анкетирование 124 заведующих отделениями стоматологических поликлиник Департамента здравоохранения Москвы и Московской области по специально разработанным картам. Формирование статистической совокупности осуществляли методом выборочного наблюдения, при расчете репрезентативного числа наблюдений использовали формулы (Мерков А. М., Поляков Л. Е., 1974).

Исследование проводилось на базе кафедры общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ВПО МГМСУ Минздравсоцразвития России и 36 стоматологических поликлиник Москвы и Московской области, функционирующих в системе обязательного медицинского страхования, с общим числом работающих заведующими отделениями 124.

Результаты и обсуждение

Результаты исследования показали, что средний возраст заведующего отделением стоматологической поликлиники составляет $41,7 \pm 1,54$ года, подавляющее большинство данных специалистов имеют достаточно хорошую профессиональную характеристику: стаж работы в должности заведующего более 10 лет ($62,90 \pm 4,33\%$); усовершенствование либо специализация по клиническим дисциплинам более 1 раза в 5 лет ($97,58 \pm 1,38\%$). Однако настораживает тот факт, что $73,39 \pm 3,97\%$ заведующих отделениями ни разу не повышали свою квалификацию по организации здравоохранения и общественному здоровью.

Современный рынок труда предъявляет требования не только к знаниям должностных инструкций, но и к компетенциям работников, востребует их личностные качества. Проведенное нами анкетирование заведующих отделениями

Бутова Валентина Гавриловна — д-р мед. наук, проф., тел. 621-89-43, e-mail: butova49@rambler.ru

позволило оценить специальные компетенции данных специалистов, отраженные в таблице.

Общеизвестно, что приоритетные направления развития организации, ее цели и то, каким образом организация собирает их достигнуть, отражает стратегия. Стратегия объединяет руководителей и исполнителей в творческие команды, позволяет задуматься о будущем на несколько лет вперед, может и должна служить ориентиром в повседневной деятельности каждого сотрудника. Поэтому весьма важным является понимание заведующими отделениями стратегии развития стоматологической организации, экономических проблем ее функционирования. Результаты исследования свидетельствуют о том, что большая часть (82,26%) врачей-стоматологов считают, что они обладают знаниями о стратегии развития стоматологической поликлиники. Однако анализ ответов респондентов показал, что большинство респондентов под качеством стратегии развития понимают оказание квалифицированной стоматологической помощи населению, увеличение числа принятых больных, применение качественных пломбировочных материалов, достойную оплату труда, т. е. дословно — "продвижение вперед". Данные формулировки фрагментарны и не могут отвечать требованиям стратегии развития стоматологической организации.

Знание заведующими отделениями ($n = 124$) специальных компетенций

Вопрос	Положительный ответ	
	абс.	%
Знаете ли Вы стратегию медицинской организации, в которой работаете. Если знаете, впишите:	102	82,26
Знаете ли Вы цель функционирования Вашего отделения. Если знаете, впишите:	124	100,00
Соответствует ли Ваша должностная инструкция современным требованиям и учитывает все направления Вашей работы.	83	66,93
Увеличилась ли Ваша нагрузка в должности заведующего отделением за последние 5 лет.	120	96,77
Считаете ли Вы нагрузку в должности заведующего отделением чрезмерной.	106	85,48
Всегда ли Вам удается выполнять намеченные планы.	103	83,06
Знаете ли Вы смету расходов отделения, в котором работаете.	77	62,09
Знаете ли Вы условия достижения безубыточности работы отделения.	8	6,45
Считаете ли Вы достаточной информацию, которой располагаете для принятия решений.	17	13,71
Считаете ли Вы достаточной оплату труда.	3	2,42
Знаете ли Вы методику формирования надбавок к заработной плате.	32	25,81
Знаете ли Вы годовой финансовый план отделения, в котором работаете.	8	6,45
Знаете ли Вы тариф на услуги, оказываемые по программе ОМС.	47	37,90
Оборудовано ли Ваше рабочее место оргтехникой (компьютер, принтер, сканер и др.).	23	18,73
Используете ли Вы в своей работе автоматизированную систему анализа деятельности отделения.	7	5,79
Итого положительных ответов на 17 вопросов ($k 124 \times 17 = 2108$)	860	40,8

Стратегия отвечает на вопрос, как получить желаемое, и не просто получить, а при ограниченных текущих ресурсах, минимальных затратах времени и сил.

Дальнейшее изучение специальных компетенций позволило установить, что первой ключевой компетенцией является целеполагание. На каждом курсе по управлению, будь то общий менеджмент, управление проектом или бренд-менеджмент, постановка целей является предметом обучения. Цель функционирования отделения знают все заведующие и вкладывают в это понятие оказание квалифицированной стоматологической помощи населению.

На вопрос, "соответствует ли Ваша должностная инструкция современным требованиям и учитывает все направления Вашей работы", 66,93% заведующих отделениями ответили утвердительно. За последние 5 лет 96,77% опрошенных отметили увеличение нагрузки в должности заведующего отделением. Анализ информации о нагрузке свидетельствует о том, что 85,48% респондентов оценили ее как чрезмерную, поскольку выполняют работу, не связанную с их прямыми функциональными обязанностями. Основными факторами, обуславливающими перегруженность заведующих отделениями, являются отсутствие полной укомплектованности штатов врачей и среднего медперсонала, большое число распорядительных административно-правовых актов (приказов, инструкций, распоряжений). Возможно, данный факт мешает 16,94% заведующих отделениями выполнять намеченные планы.

В соответствии с Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих (приказ Минздравсоцразвития России от 23.07.10 № 541н) заведующий отделением должен знать: нормативные и методические документы по направлению профессиональной деятельности; принципы организации труда; основы планово-экономической и финансовой деятельности медицинской организации; порядок исполнения хозяйственных и трудовых договоров.

Следует отметить, что заведующие отделениями стоматологических поликлиник не владеют информацией медико-экономического характера: о динамике числа и стоимости услуг, оказанных в течение года, динамике числа и стоимости УЕТ, выработанных врачами-стоматологами в течение года. Это объясняется несовместимостью программного обеспечения компьютера оператора страховой организации и компьютера, находящегося в распоряжении администрации стоматологической поликлиники. Данные показатели предоставляются оператором ЭВМ страховщика администрации поликлиники только помесечно на бумажном носителе, что значительно затрудняет медико-экономический анализ в целом по годам.

Между тем более 1/3 (37,91%) заведующих отделениями не знают сметы расходов отделения. Условия достижения безубыточности работы отделения не смогли назвать 93,55% респондентов. Тариф на услуги, оказываемые по программе ОМС, знают всего 37,9% заведующих отделениями, причем на предложение "укажите стоимость (тариф) первичного амбулаторно-поликлинического посещения врача-стоматолога (программа ОМС, по которой проводятся взаиморасчеты со страховой компанией)" точно ответили только 24,19% опрошенных.

Как известно, в повседневной деятельности заведующему отделением приходится, помимо решения многочисленных задач, помнить о ключевых договоренностях, встречах и поручениях, быстро находить необходимую информацию. Однако только 13,71% респондентов считают имеющуюся в их распоряжении информацию достаточной для принятия решений. Информация является главным ресурсом управления, процесс обмена информацией называется коммуникацией. Коммуникация — это процесс, посредством которого какая-либо идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя.

В настоящее время приоритетное развитие получили информационные системы, многофункциональные программные комплексы, которые предназначены для автоматизации учета и управления в поликлинике. Их использование позволяет решить такие задачи, как:

- ведение картотеки пациентов и электронной медицинской карты;
- ведение единой базы данных для поликлиники с разветвленной структурой отделений;
- автоматизация работы регистратуры — расширенный набор функций;
- ведение документооборота со страховыми компаниями и предприятиями: договора, расчеты, страховые программы, формирование отчетности;
- оперативный анализ и контроль деятельности поликлиники;
- складской учет материалов;
- учет работы зуботехнической лаборатории;
- статистическая и медицинская отчетность;
- анализ эффективности работы стоматологической поликлиники.

Только 5,79% заведующих отделением используют в своей работе автоматизированную систему анализа деятельности отделения. Следует отметить, что во всех поликлиниках ведется ежемесячный автоматизированный учет услуг, оказываемых по программе ОМС, их стоимости. Следует отметить, что годовой учет в динамике данных показателей не осуществляется за исключением 2—3 поликлиник, являющихся школой передового опыта (стоматологические поликлиники № 17, 51).

Стратегически важным вопросом является система оплаты труда медицинского персонала. Однако методика формирования надбавок к заработной плате в отделении для 74,19% заведующих отделениями остается тайной. Между тем данный вопрос должен быть прозрачным и понятным каждому сотруднику, иначе разработка стимулов к труду теряет смысл.

Важное значение отводится организации рабочего места заведующего отделением в медицинской организации. Лишь 18,73% заведующих имеют в своем распоряжении оргтехнику (компьютер, принтер).

Итоговая оценка знаний специальных компетенций заведующих отделениями составляет 40,8%, что свидетельствует о серьезных пробелах в основах планово-экономической и финансовой деятельности стоматологической поликлиники, порядке исполнения хозяйственных и трудовых договоров.

В общем виде можно сформулировать требования, которым соответствует заведующий отделением. Эти требования определяются профессионально значимыми качествами, под которыми мы понимаем индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения. Ответ на вопрос о качествах, которыми должен обладать заведующий отделением, претерпел существенную эволюцию в ходе развития теории управления.

На основе управленческой деятельности заведующего отделением можно выделить следующие профессионально важные свойства: организаторские качества, характеризующиеся умением подбирать, расставлять кадры, планировать работу, обеспечивать четкий контроль. Организаторские качества — это следствия проявления ряда психологических свойств личности.

На уровне свойств личности основой развития заведующего отделением как специалиста и компетентного управленца являются интеллектуальные качества. Интеллект может выступать или не выступать в качестве фактора успешности заведующего отделением в зависимости от того, какие ресурсы менеджера — интеллектуальные или коммуникативные включены в его деятельность.

Существенное значение для деятельности заведующего отделением имеют коммуникативные качества:

- способность к кооперации и групповой работе;

- поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций;
- социальная компетентность при реализации своих целей.

Заведующий отделением в своей деятельности постоянно осуществляют три вида общения:

- субординационное, или общение руководителя и подчиненных;
- служебно-товарищеское — общение между руководителями-коллегами;
- дружеское — общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений.

В зависимости от конкретной ситуации и целей важно точно придерживаться того или иного стиля общения. Если заведующий отделением обладает навыками общения, ему легко устанавливать деловые контакты.

Умение устанавливать деловые контакты, располагать к себе людей зависит от манеры поведения. Хорошие манеры помогают быстро адаптироваться в любой обстановке, упрощают налаживание контактов, расширяют возможности оказывать влияние на людей.

Для достижения успеха важно четко осознавать свое текущее положение, видеть цель, понимать способы ее достижения и упорно двигаться в этом направлении.

Сфера деятельности заведующего отделением, которая связана с его взаимоотношениями с подчиненными, — наиболее важная с точки зрения успешности его работы в целом. Сколько бы ни был талантлив и трудолюбив начальник, если его усилия не поддерживают подчиненные, итог деятельности подразделения в целом вряд ли будет успешным. Именно от успешности решения задачи — увидеть в подчиненном человека — зависит работа коллектива.

По своему характеру работа заведующего отделением представляет собой управление персоналом с целью получения конкретного результата. Работа по управлению людьми предполагает, что руководитель хорошо знает себя, свои способности и возможности. Он должен хорошо знать и своих подчиненных, их интересы на работе и вообще в жизни. Чем лучше заведующий отделением знает своих подчиненных как на работе, так и вне ее, тем больше у него возможностей для успеха.

Потребность стоматологических поликлиник в высококвалифицированных заведующих отделениями складывается под воздействием следующих основных факторов:

- необходимость постоянного обновления профессиональных знаний,
- повышение производительности труда,
- внедрение новых технологий,
- повышение качества предоставляемых услуг,
- повышение требований пациентов к качеству обслуживания и качеству услуг.

По результатам проведенного анализа можно отметить стремление заведующих отделениями к профессиональному и карьерному росту.

Планирование обучения и повышения квалификации персонала строится на основе анализа стратегических задач стоматологической поликлиники, потребности в обучении персонала в соответствии с рекомендациями проводимых процедур (оценка деятельности работника, аттестация, работа с кадровым резервом) и планов профессионального развития сотрудников структурных подразделений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вещиков С., Пальчик М., Езерская К. // Люди дела. — 2005. — № 10.
2. Приказ Минздравсоцразвития РФ "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих" от 23.07.2010 № 541н. Раздел "Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения". — М., 2010.

Поступила 15.09.11