



III Международный конгресс
РОСМЕДОБР

16-18 ОКТЯБРЯ 2024

Технологический кластер «Ломоносов»
Москва, Раменский бульвар, 1

Из траектории лидерства в территорию лидерства

*Шкарин Владимир Вячеславович
Бушенева Светлана Николаевна
ВолгГМУ*



ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР - ЭФФЕКТИВНОЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

Специфика отрасли:

- Если оказанием медицинской помощи не управлять, она становится затратной и неэффективной
- Многовариантные решения стратегических задач
- Отсутствие прямой связи между объемными показателями деятельности системы и достигнутым эффектом
- Сложный выбор приоритетов в условиях ограниченных ресурсов

Выводы:

- Непрофессиональный менеджмент и менеджер дорого обходятся системе здравоохранения и здоровью пациента
- Невозможность оценки самим потребителем (пациентом) степени нуждаемости в тех или иных медицинских услугах

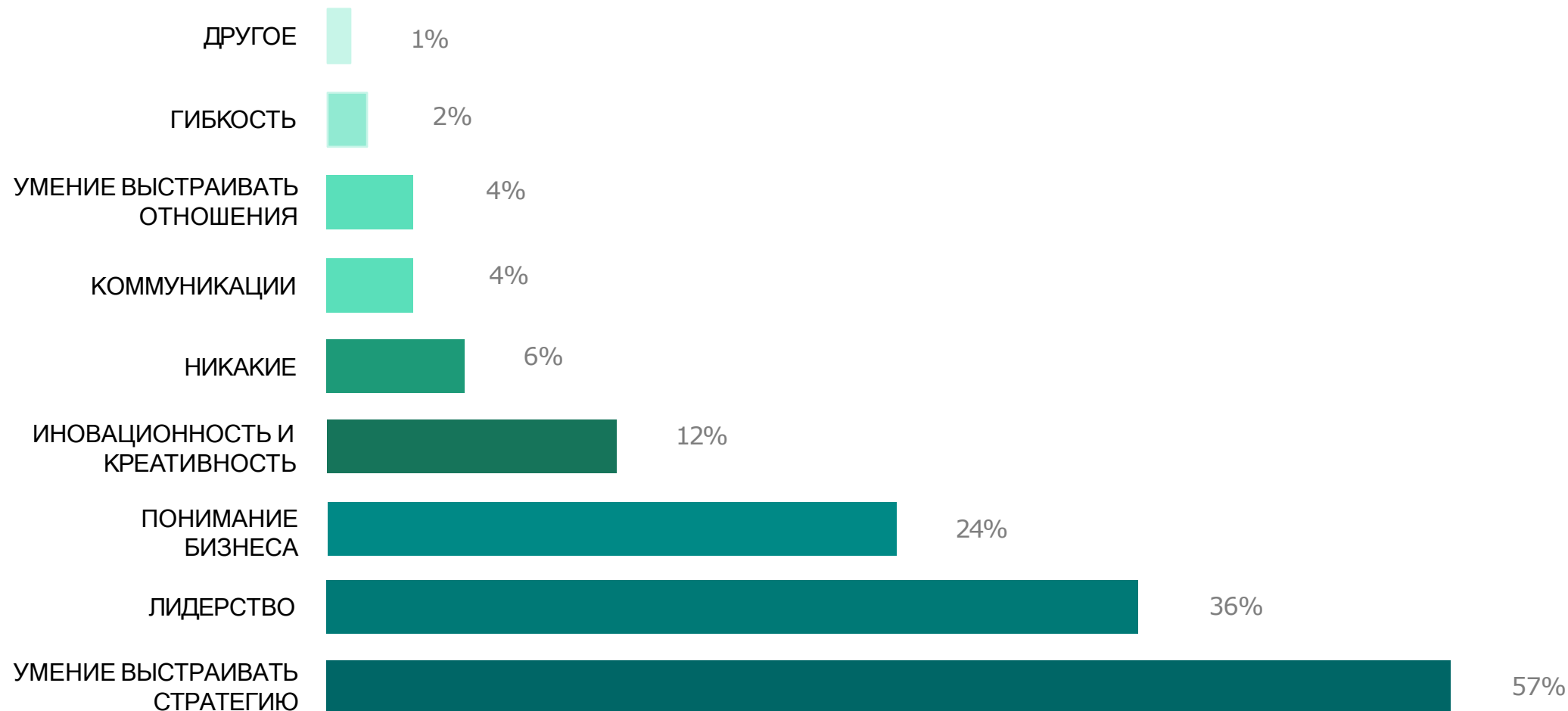
ЛИДЕР В МЕДИЦИНЕ ДОЛЖЕН УМЕТЬ

- · Быть победителем и обладать способностью видеть перспективу
- Воодушевлять на работу
- · Решать конфликты
- · Вызывать **доверие**
- · Достигать взаимопонимания при общении
- · Развивать **корпоративную культуру**
- · Быть энергичным
- · Развивать **творческие методы руководства** у сотрудников
- · Поощрять разнообразие взглядов



РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РАЗВИВАЮТ руководители разных отраслей

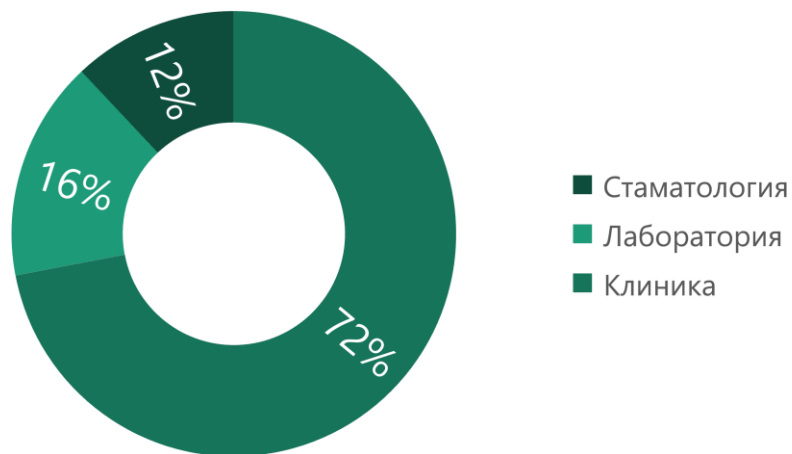


СТАТИСТИКА

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

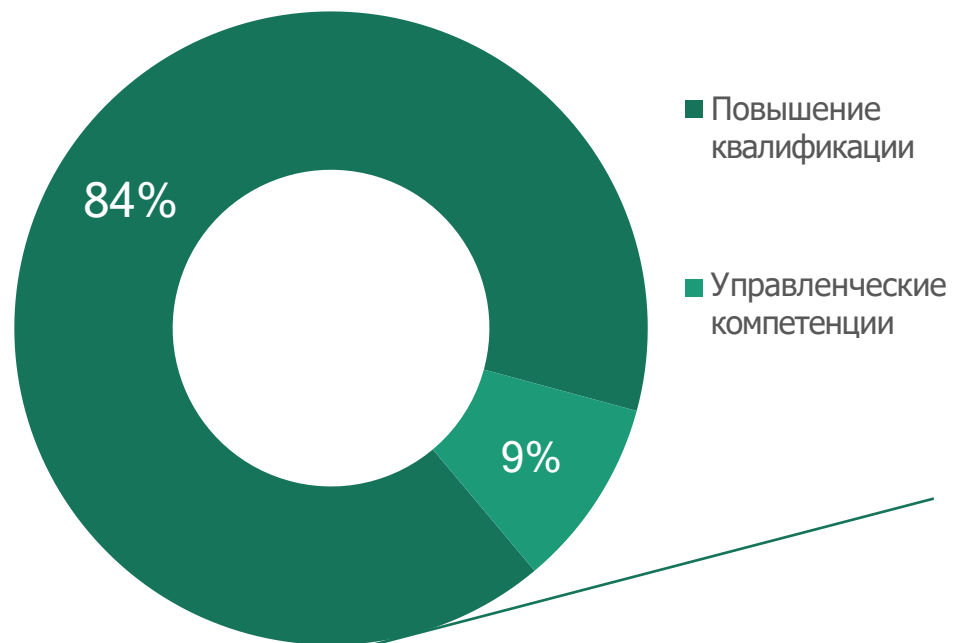
По данным глубинных интервью
проведенном в 2022-23, в которых
приняли участие

248 РУКОВОДИТЕЛЕЙ
медицинских организаций:
главные врачи



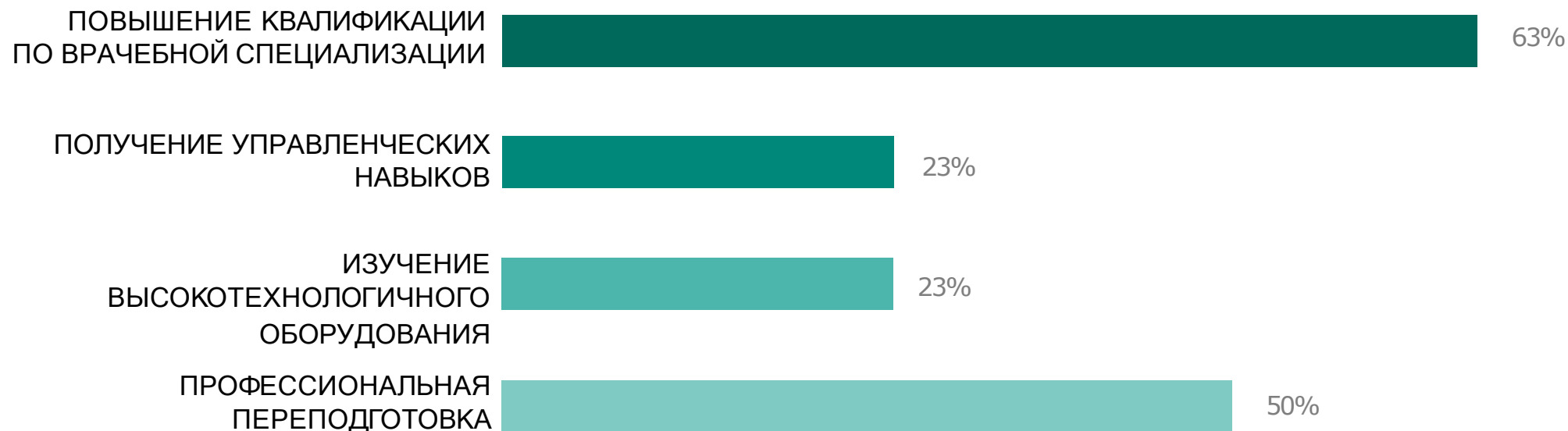
СООТНОШЕНИЕ БЮДЖЕТА НА ОБУЧЕНИЕ ВРАЧЕЙ

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:



РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

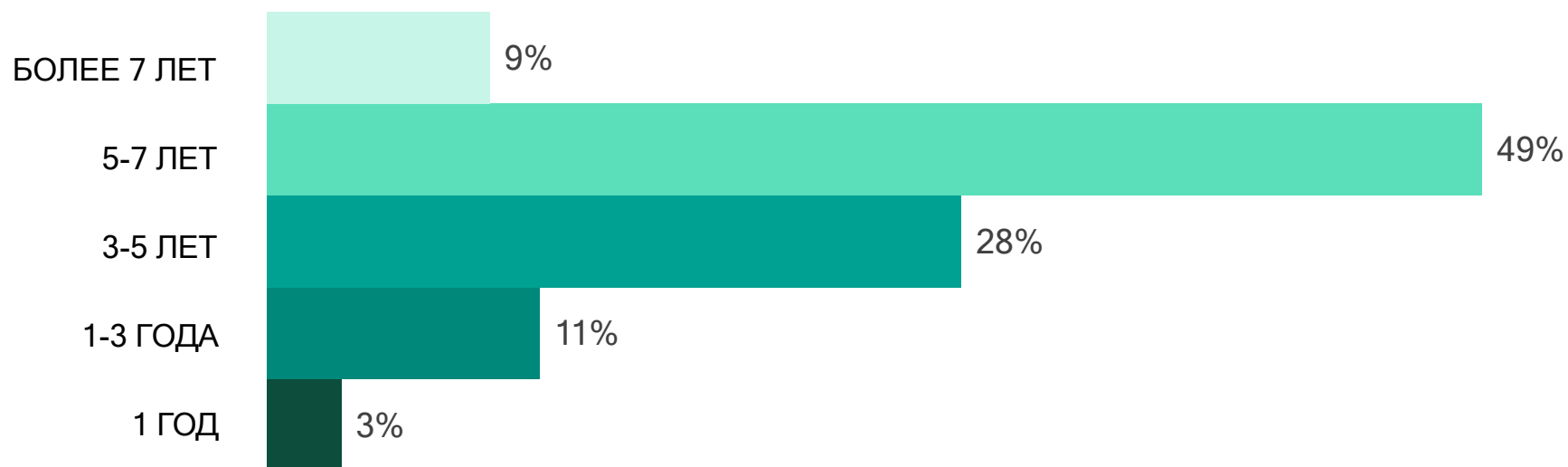
НА ЧТО НАПРАВЛЕННО ОБУЧЕНИЕ ВРАЧЕЙ?



РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

СКОЛЬКО **ВРЕМЕНИ** ТРЕБУЕТСЯ

врачам для перехода на позицию управленца?



ЦЕЛЬ ВолгГМУ

создание системы непрерывного ступенчатого развития лидерского потенциала (ЛП) и экзистенциальных навыков:

траектория



ТЕРРИТОРИЯ ЛИДЕРСТВА

ИССЛЕДОВАНИЕ СЕВ (GARTNER), 2020 ГОД

40% сотрудников

которых компании определяют, как HiPo (высокий потенциал), оказываются неэффективны при переходе на новую должность.

Основная причина

оценка потенциала на основании текущих показателей "Лидерства" сотрудника, которые не дают гарантий того, что сотрудник будет сохранять уровень своей эффективности в будущем.

ЛИДЕРОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ВолгГМУ



ЭТАП 1: ОРДИНАТУРА

ФАКУЛЬТАТИВ «ЛИДЕРСТВО»

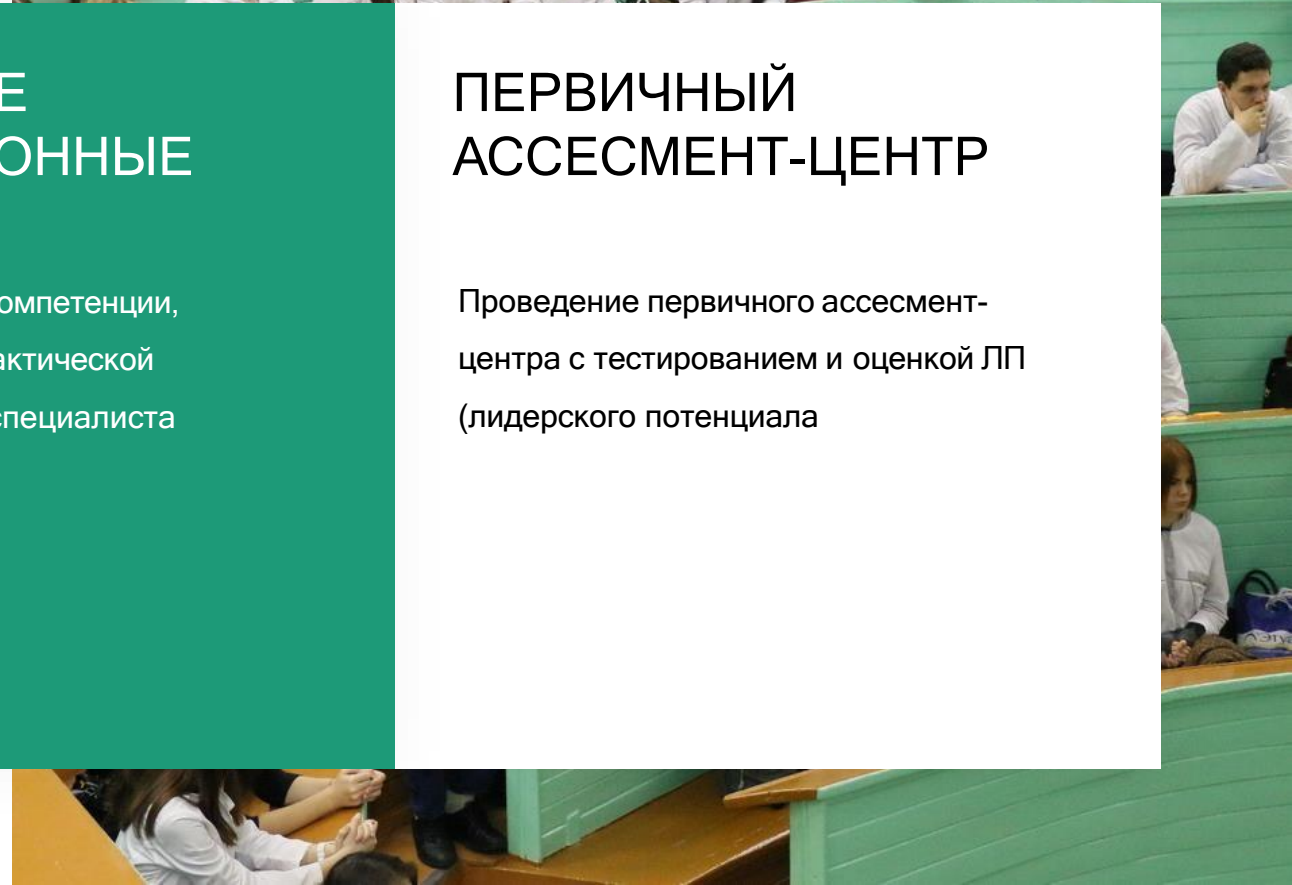
3 семестр: 36 часов

ПЕРВИЧНЫЕ СИМУЛЯЦИОННЫЕ МОДУЛИ

Базовые лидерские компетенции,
необходимые для практической
деятельности врача специалиста

ПЕРВИЧНЫЙ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

Проведение первичного ассесмент-
центра с тестированием и оценкой ЛП
(лидерского потенциала)



ЭТАП 2:

ПРОГРАММЫ ПЕРВИЧНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ ОЗЗ

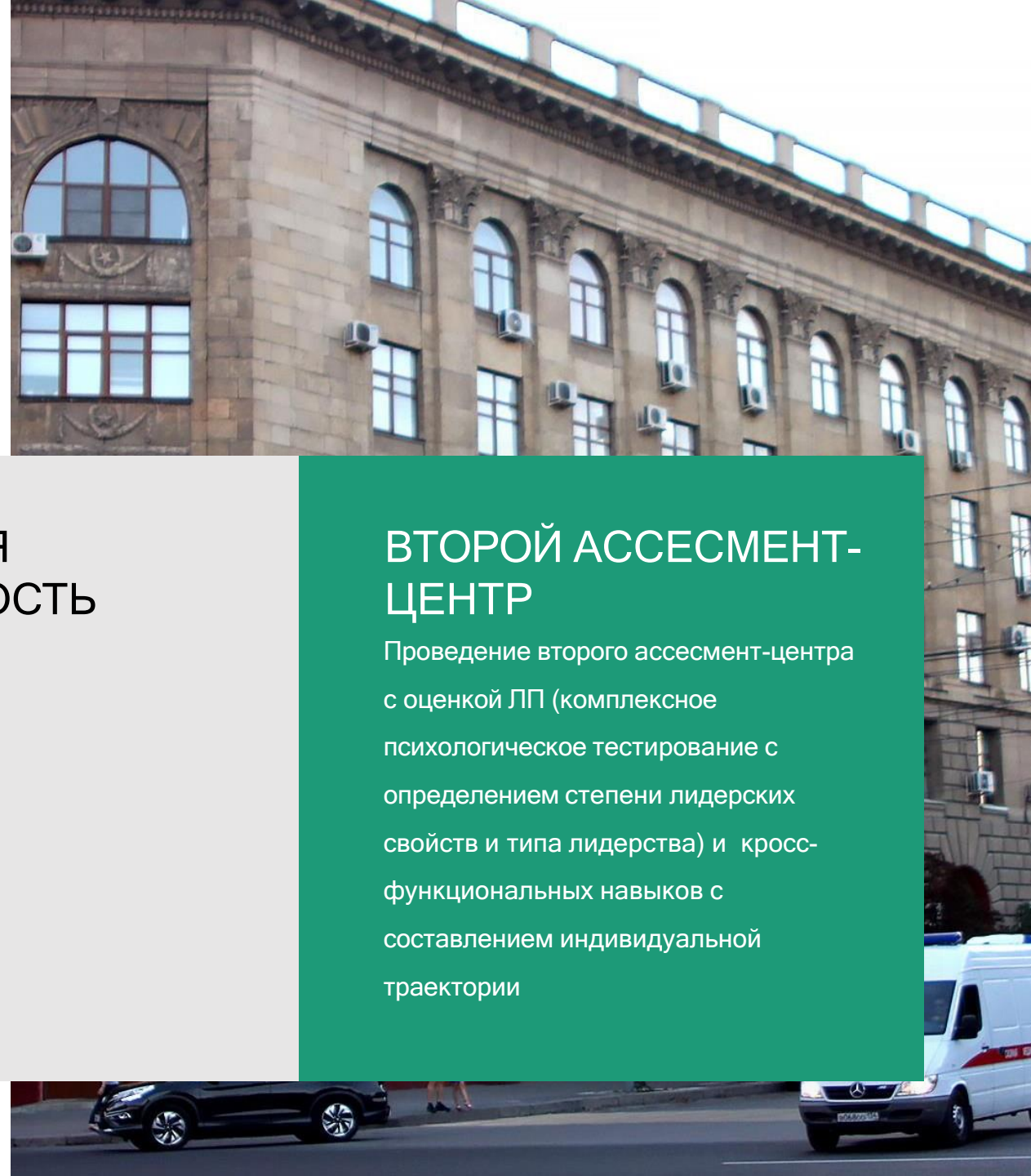
БЛОК ЛИДЕРСТВА

Учебные модули, нацеленные на формирование и развитие лидерских качеств и навыков, теоретические разделы по темам «лидерство в здравоохранении», «личный ресурс руководителя», «профессиональный имидж руководителя, как инструмент власти и влияния», тренинги, деловые игры после каждого модуля

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ВТОРОЙ АССЕСМЕНТ- ЦЕНТР

Проведение второго ассесмент-центра с оценкой ЛП (комплексное психологическое тестирование с определением степени лидерских свойств и типа лидерства) и кросс-функциональных навыков с составлением индивидуальной траектории



ПОДГОТОВКА ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

Эффективный инструмент 2 этапа ассесмент-центра по ЛП (лидерский потенциал) и форма итоговой аттестации.

Позволяет на практике проявить лидерские качества и практику по полученным знаниям:

- стратегическое и оперативное планирование,
- определение целей, задач, их формулировка,
- выделение главного, отсечение «второстепенного»,
- распределение ролей в группе, организация ее работы,
- делегирование полномочий и др.

12

Циклов ПП

350 слушателей

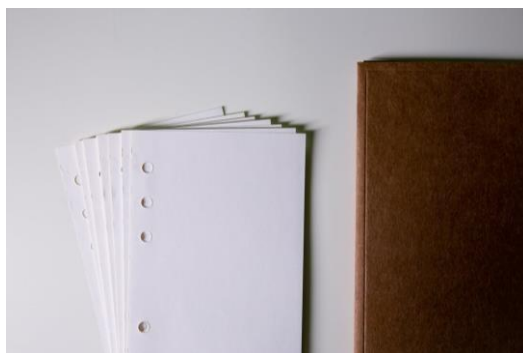
Уже прошло обучение с 2017 года

100 проектов

Направленных на оптимизацию различных сфер организации регионального здравоохранения было разработано

ФОРМИРОВАНИЕ «КАДРОВОГО РЕЗЕРВА»

Эффективное взаимодействие вуза и комиссии по формированию кадрового резерва, обеспечивается по итогам освоения программ ПП, слушатели которых:



Формируют «портфолио»,
направляют его на
специальный раздел сайта
органа управления
региональным
здравоохранением
(Облздрав)



Экспертный совет
Ассесмент-центр 3 уровня



Составляется дальнейшая
траектория развития
согласно определенному
уровню лидерства:
Лидер - стратег,
Лидер - организатор,
Лидер - исполнитель

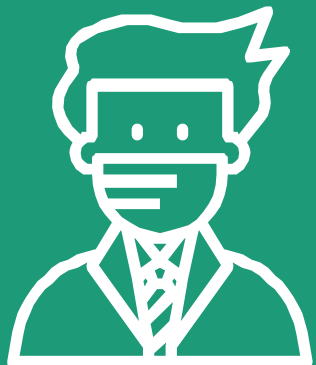


ВолгГМУ, проект
формирование кадрового
резерва Руководители
ВолгГМУ

ОПРОС СПЕЦИАЛИСТОВ 22-ГО ГОДА:

КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, С ЧЕМ СВЯЗАННО **СОПРОТИВЛЕНИЕ** ВРАЧЕЙ ОБУЧЕНИЮ?

ОТСУТСТВИЕ ЖЕЛАНИЯ ТРАТИТЬ
ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ НА ПОСЕЩЕНИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
МЕРОПРИЯТИЙ



ВЫСОКАЯ ЗАГРУЗКА, МАЛО
ВРЕМЕНИ



НЕ НАХОДИМ ДЛЯ СЕБЯ
ПОДХОДЯЩИХ ТРЕНИНГ-
ЦЕНТРОВ



РАБОЧЕЕ МЕСТО: РАЗВИТИЕ В ПРОЕКТНО- ОРИЕНТИРОВА- ННОЙ СРЕДЕ

УСЛОВИЯ
ФОРМИРОВАНИЯ

01

Наличие четко обозначенной конечной цели в условиях неопределенности

02

Соблюдение одновременно трех ограничений по срокам достижения цели, по выделенным ресурсам и качеству конечного результата

03

Единоличная реализация всех общих функций управления проектом

04

Получение по итогам деятельности уникального результата (продукта или услуги), характеристики которого могут меняться

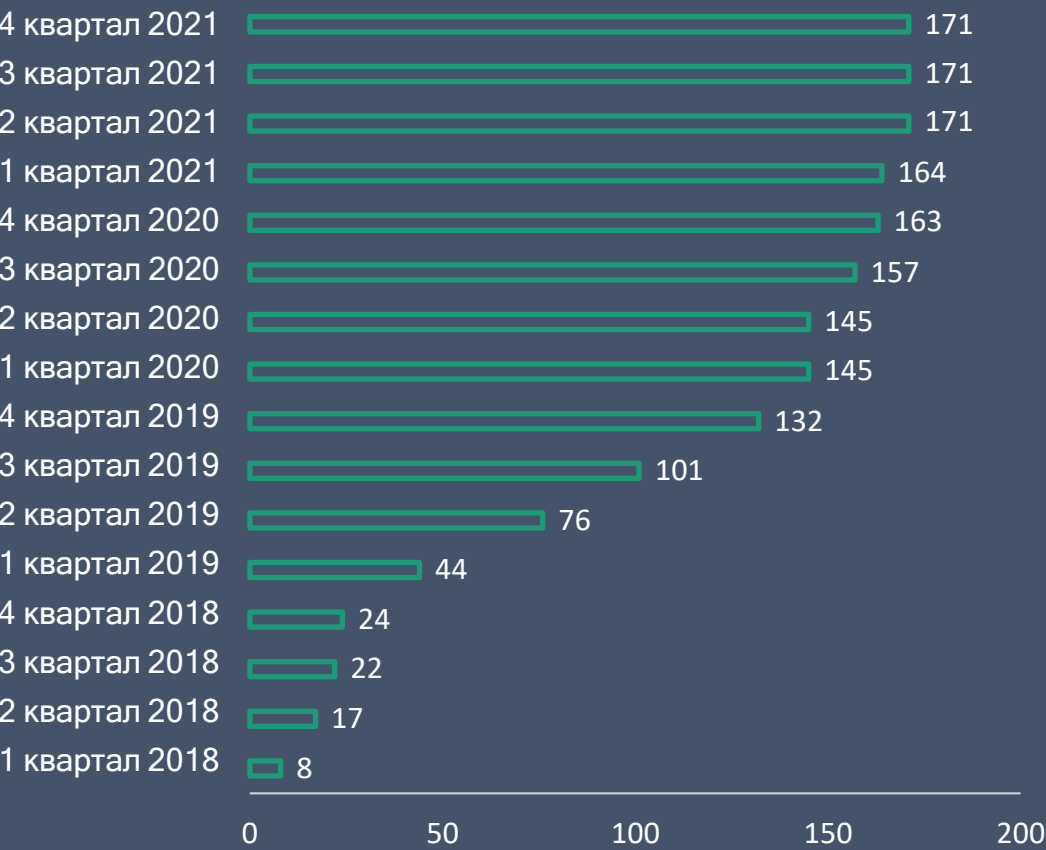
05

Интеграция усилий всех заинтересованных сторон

ПРИМЕР ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СРЕДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА 3 ЭТАПЕ: **ФОРМИРУЕМ ИЗ ТРАЕКТОРИИ = ТЕРРИТОРИЮ (СРЕДУ)**

для непрерывного повышения лидерских компетенций разных уровней

Динамика количества структурных подразделений МО, участвующих в проекте



«Траектория» коучинга: от теории к практике...

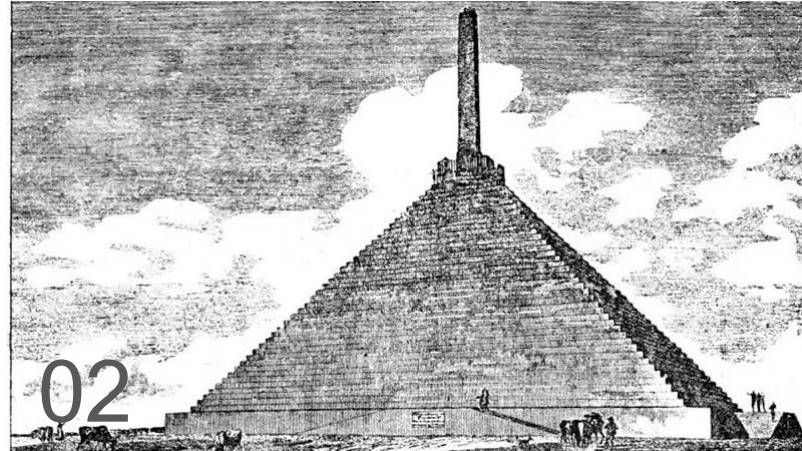


УРОВНИ лидерства в медицине



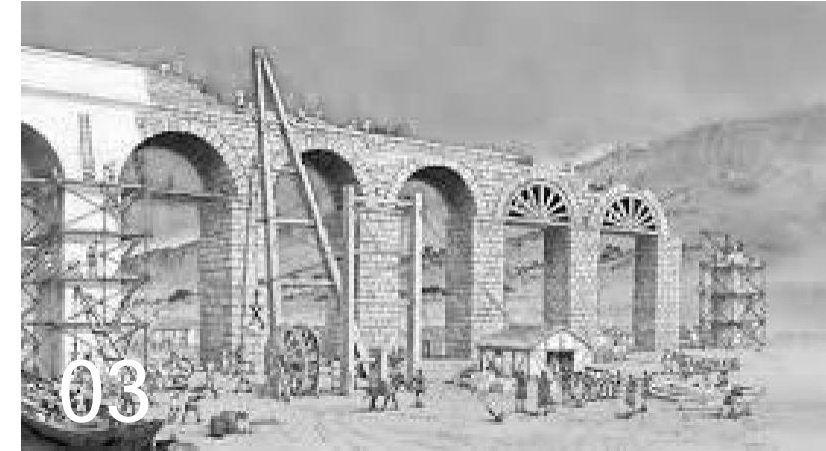
ЛИДЕР – СТРАТЕГ

- Нацелен на дальние перспективы на решение глобальных проблем
- Эффективнее действует в случаях, когда организации необходимы перемены
- Умеет обрисовать единую линию для всех сотрудников
- Эмоционально вдохновляет и мотивирует подчинённых и коллег, помогая им привыкнуть к новым условиям
- Не очень эффективен при решении текущих задач, проблем, требующих трудолюбия и постепенного подхода



ЛИДЕР – ОРГАНИЗАТОР

- Активно действует, разрешая те трудности, которые возникают в процессе их выполнения
- Всегда уверен, что большинство возникающих проблем благополучно разрешимы
- Умеет убеждать своих сотрудников, а не навязывает свою точку зрения
- Максимально корректно выражает своё неодобрение по отношению к действию сотрудников



ЛИДЕР – ИСПОЛНИТЕЛЬ

- Четко улавливает в коллективе настроения и поэтому способен мобилизовать людей для выполнения задач
- Такой лидер выделяется, когда уже создана конкретная ситуация
- Работает в рамках решения проблемы, обозначенной лидером-творцом, помогая ему

МОДЕЛЬ ВОЛГГМУ. ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ В УСЛОВИЯХ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СРЕДЫ - ВОСПИТАНИЕ НОВОЙ МОДЕЛИ В МЕДИЦИНЕ: ЛИДЕРОВ «СЛУЖИТЕЛЕЙ» = SERVANT

ЛИДЕРСТВО- СЛУЖЕНИЕ

В отечественной науке в связи с неоднозначностью перевода термина «servant» лидерство называется как «обслуживающее лидерство» (Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. 2016 ; и др.), «лидерство как служение» (Петровская И.А., Бычкова А.В., 2014)

«ОБСЛУЖИВАЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО»

Возникновение термина «обслуживающее лидерство» приписывают Гринлиф (Greenleaf R. Servant Leadership. Indianapolis, 1991.), который указал, что особенность такого лидера состоит в том, что он сосредоточен на наиболее приоритетных потребностях других людей, а не на собственных интересах.

СЛУЖИТЬ И РУКОВОДИТЬ

Обслуживающее лидерство мотивируется в первую очередь желанием «служить», а желание «руководить» у такого лидера проявляется лишь вторично

ЦЕЛЬ «ОБСЛУЖИВАЮЩЕГО ЛИДЕРСТВО»

Повышение личностного роста последователей, что объединяет эту теорию с другими последователь-центрированными теориями лидерства, такими как лидерство, расширяющее возможности (empowering leadership) и поддерживающее лидерство (supportive leadership)