

**ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УМЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ****Мамедова Г. Б., Джураева Н.К., Разикова А.А.****Ташкентской медицинской Академии**

В публикации приводятся данные о основных методах организации деятельности медицинских учреждений, которая приобретает особую значимость на современном этапе развития здравоохранения. Управленческие проблемы находят свое отражение во всех предлагаемых для обсуждения концепциях и программах реформы системы здравоохранения в стране. Поэтому представляется актуальным рассмотреть общие методологические подходы к деятельности организаций, занимающихся оказанием медицинских услуг населению.

**Ключевые слова:** менеджмент, организация, ключевые компетенции, медицинские учреждения

**ТИББИЁТ МУАССАСАЛАРИ РАҲБАРЛАРИНИНГ ТАШКИЛИЙ ВА БОШҚАРУВ КЎНИКМАЛАРИНИ ЎРГАНИШ**

Нашрда соғлиқни сақлашни ривожлантиришнинг ҳозирги босқичида алоҳида аҳамиятга эга бўлган тиббиёт муассасалари фаолиятини ташкил етишнинг асосий усуллари тўғрисида маълумотлар келтирилган. Менежмент муаммолари мамлакатда соғлиқни сақлаш тизимини ислоҳ қилиш бўйича муҳокама қилиш учун таклиф қилинган барча концепция ва дастурларда ўз аксини топган. Шунинг учун аҳолига тиббий хизмат кўрсатиш билан шуғулланадиган ташкилотлар фаолиятига умумий услубий ёндашувларни кўриб чиқиш долзарб кўринади.

**Калит сўзлар:** менежмент, ташкилот, асосий ваколатлар, тиббиёт муассасалари

**STUDY OF ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL SKILLS OF HEADS OF MEDICAL INSTITUTIONS**

The publication provides data on the basic methods of organizing the activities of medical institutions, which is of particular importance at the present stage of health care development. Management problems are reflected in all the concepts and programs proposed for discussion of the reform of the healthcare system in the country. Therefore, it seems relevant to consider general methodological approaches to the activities of organizations engaged in providing medical services to the population.

**Keywords:** management, organization, key competencies, medical institutions

Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что в вопросах управления лечебно-профилактическими учреждениями (ЛПУ) в настоящее время все отчетливее проявляются новые тенденции, которые представляют несомненный как практический, так и теоретический интерес. Все организации, независимо от того, в какой сфере они действуют, сталкиваются с общими проблемами в области управления. На основе общих закономерностей выстраиваются конкретные методы управления в зависимости от тех условий, в рамках которых они применяются. Не является исключением и здравоохранение. Специфика управления ПМСП обусловлена, прежде всего, тем, что здравоохранение - особая сфера деятельности, существенно отличающаяся от других видов деятельности. ПМСП имеют особые характеристики, которые требуют модификации общих принципов управления или изменения акцентов.

Учитывая важность охраны здоровья населения, ведущую роль в развитии системы здравоохранения в Узбекистане играет государство. Поэтому представляется вполне оправданным начать анализ управленческого процесса в СП. Государственный сектор в сфере здравоохранения является областью, где воплощаются коллективные социальные ценности, которые не могут быть адекватно реализованы за его пределами. Эти ценности определяются не через рынок, а в ходе общественного развития и политического процесса на основе учета разнообразия социальных и экономических интересов, существующих в обществе. Государственные лечебно-профилактические учреждения финансируются за счет государственных средств, оказывая услуги населению бесплатно.

Для осуществления подобных задач необходима особая модель управления. Ее характерными чертами является то, что государственным учреждениям: подотчетны в своих действиях как законодательным и исполнительным органам власти, так и обществу в целом, они находятся под постоянным пристальным вниманием общественности и средств массовой информации; осуществляют единообразный подход к клиентам, необходимость которого определяется концепцией равных прав граждан на охрану здоровья; придерживаются на регулярной основе определенных процедур, закрепленных соответствующими законами и иными нормативными актами; руководствуются в кадровой политике принципами государственной службы (порядок продвижения по служебной лестнице, установление заработной платы, определение уровней ответственности и полномочий).

Думается, что было бы опрометчивым рассматривать государственную форму оказания медицинских услуг как изживающую себя, определять ее как просто антипод рынка. Государственный сектор - важнейшая, незаменимая область реализации особой системы социальных ценностей, присущих современному обществу, неотъемлемая составная часть системы охраны здоровья населения. Задача сегодня состоит в том, чтобы, используя его

специфику, выработать такие подходы к управлению государственными организациями, которые позволят этому сектору в современных условиях реализовать свой потенциал и возможности в достижении целей, которые государство ставит в сфере здравоохранения.

Что касается управления ПМСП в Узбекистане, то хочется надеяться, что проблемы будут решаться не путем простого копирования зарубежного опыта, а осознанного использования всего лучшего, что есть в этом опыте, с учетом исторических, социально-экономических и других особенностей системы здравоохранения Узбекистана. Практика функционирования учреждений здравоохранения свидетельствует о том, что наибольший эффект в управлении ими дают проверенные на практике научные методы управления, которые берут все лучшее из опыта и государственного, и частного, и некоммерческого секторов.

Повышение уровня здоровья, трудоспособности и трудовой активности граждан напрямую связано с доступностью и качеством медицинской помощи [5]. В рекомендациях ВОЗ в понятие качества включены, прежде всего, качество выполнения профессиональных функций, сведение до минимума риска при проведении медицинских вмешательств, удовлетворенность пациентов медицинской помощью. Известно, что удовлетворенность пациентов медицинской помощью, а медицинского персонала трудом в значительной степени зависят от социально – психологических факторов, сопровождающих трудовой процесс. Медицинский коллектив, объединенный едиными целями, ориентированный на успех, творческое развитие, следующий высоким морально – нравственным принципам, работающий в рамках закона, предпочтительней как для пациентов, так и для системы здравоохранения в целом [6].

Именно поэтому построение организации, ориентированной на покупателя (Building Customer Focused Organization) и построение бизнеса, ориентированного на стратегию (Building Strategy Focused Business), являются одними из основных инициатив предпринимаемых большинством динамичных и развивающихся организаций по всему миру [2]. Среди наиболее признанных в мире концепций управления реализации стратегии одной из самых перспективных является концепция Системы Сбалансированных Показателей (Balanced Scorecard). Система охватывает все направления деятельности предприятия, при этом активно реализуя процесс стратегического планирования. Концепция подразумевает разработку стратегии, деление ее на стратегические цели, детально отражающие различные стратегические аспекты. В рамках ССП различаются параметры, которые, с одной стороны, способствуют получению конкретных результатов на каждом уровне управления, а с другой стороны измеряют достигнутые результаты. Система сбалансированных показателей была предложена в 1990г. Р. Капланом и Д. Нортон. Суть концепции заключается в сбалансировании и систематизации огромного количества информации, необходимой для принятия решений, направленных на достижение стратегических целей. Система состоит из четырех блоков показателей, связанных между собой причинно-следственными связями: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и персонал. Р. Каплан и Д. Нортон утверждают, что для эффективного стратегического внутрифирменного планирования необходимо выразить стратегию в виде системы числовых финансовых и нефинансовых показателей, количество которых ограничивается лишь возможностью человека воспринимать и анализировать информацию. Эти целевые показатели охватывают все направления деятельности предприятия как факторы достижения стратегии. В процессе менеджмента цели сравниваются с результатами, осуществляется контроль, анализ и корректировка. Помимо перечисленного, обязательным условием получения эффекта от внедрения сбалансированной системы показателей, по мнению её создателей, является проникновение во все уровни управления. Сотрудники всех подразделений и служб от директора до уборщицы информируются о стратегических целях и задачах, мотивируются к их реализации. Все это позволяет повысить качество планирования, обеспечить достижение целей и, как следствие, гарантирует успех развития предприятия [4]. Однако, теория продолжала эволюционировать, продолжала описывать и обобщать новые эксперименты в области организационного управления, пока голландский консультант Хьюберт К. Рамперсад не предложил свою усовершенствованную версию системы сбалансированных показателей, соединив её с другими передовыми концепциями – Универсальную систему показателей деятельности или как достигать результатов, сохраняя целостность (Total Performance Scorecard or redefining management to achieve performance with integrity)[2].

Универсальная система показателей деятельности объединяет и развивает такие теории, как сбалансированная система показателей (Balanced scorecard, BSC), Всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM), управление результативностью (Performance

Management), управление компетенциями (Competence Management). Концептуальная новизна этой системы заключается в миксе управленческих технологий, обеспечивающих комплексный, системный подход к методологии управления бизнесом, а также индивидуальный подход, выраженный в применении личной системы сбалансированных показателей [3]. Универсальная система показателей деятельности унаследовала от предыдущих теорий множество понятий, среди которых: миссия, видение организации, ключевые роли, базовые ценности и приоритеты, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения, действия (мероприятия) по совершенствованию, а также процесс непрерывного совершенствования, развития, обучения.

1. Организационная система сбалансированных показателей включает в себя организационные видение, миссию, базовые ценности, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия, направленные на организационное совершенствование. Миссия организации, ее видение и базовые ценности называются общими целями компании. Этот подход включает непрерывное совершенствование, контроль бизнес-процессов и развитие организационных стратегий с целью достижения компанией конкурентных преимуществ. Корпоративная система показателей спускается на уровень подразделений в виде систем показателей отделов, команд, индивидуальных планов работников. Особое значение при этом придается развитию стратегии и средствам ее реализации.

2. Личная система сбалансированных показателей – включает в себя личное видение, миссию, ключевые роли, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия по совершенствованию. Данная система показателей подразумевает непрерывное совершенствование индивидуальных навыков и поведения, она акцентирует внимание на благополучии человека и его общественных достижениях.

3. Всеобщий менеджмент на основе качества – стиль жизни всей организации, в которой, непрерывное совершенствование занимает центральное место. Определение проблем и поиск первопричин проблем, осуществление действий, проверка эффективности этих действий и оценка бизнес-процессов выполняется в соответствии с разработанным планом, систематически, и целенаправленно. В TQM особое значение придается мобилизации всех ресурсов организации с целью постоянного удовлетворения потребностей покупателей. TQM – это и философия, и набор руководящих принципов, следование которым помогает создать постоянно совершенствующуюся организацию на основе рационального использования цикла Деминга состоящего из четырех этапов – планируйте, делайте, проверяйте, воздействуйте.

4. Управление результативностью и компетенциями поддерживает процесс непрерывного развития человеческого потенциала в организации. Цель управления результативностью и управления компетенциями – непрерывное достижение высокой производительности мотивированным и развитым коллективом. Эти подходы сосредоточены на максимальном развитии сотрудников и определяют способы оптимального приложения их потенциала для достижения целей организации. Управление результативностью и управление компетенциями направлены на развитие способностей, нужных для выполнения работы. Они позволяют накапливать знания, приобретать умения, опыт, навыки, формируют систему отношений, норм, ценностей, взглядов и принципов (знаний), которые направлены на профессиональное выполнение работы. Цикл развития и здесь находится в центре внимания и состоит из следующих этапов: планирование результатов, коучинг, оценка результатов (аттестация) и развитие способностей, нужных для выполнения работы.

5. Цикл обучения Колба (Kolbs Learning Cycle). Этот процесс интуитивного обучения, или обучения на практике, встречается во всех четырех перечисленных теориях менеджмента. Результатом применения этого процесса вместе с процессом сознательного обучения, или обучения в рамках образовательных программ, служит изменение индивидуального и коллективного поведения. Цикл обучения Колба состоит из следующих четырех этапов: Получение опыта из первых рук; Обращение к этому опыту, размышление над его результатами, оценка полученного опыта; Подведение итогов работы и преобразование полученных впечатлений в правила, понятия, гипотезы, модели, теории, с целью развития способности принимать оптимальные решения в аналогичной ситуации; Экспериментальная проверка этих идей, результатом которой станут изменения в поведении и приобретение нового опыта[4].

Для более ясного понимания всех составляющих, можно привести сформулированные Хьюбертом К. Рамперсадом шесть принципов универсальной системы показателей: Направленность на удовлетворенность потребителя; Увлекающая и приносящая радость

работа; Ориентация на бизнес-процессы; Согласованность цели личности и организации; Этика и поведение, основанное на фактах; Внимание к долгосрочному совершенствованию, развитию и обучению [1].

Пристальное внимание к личности — неотъемлемая часть универсальной системы показателей деятельности. Цель этого подхода состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального обучения, группового обучения и развития творческих способностей. Приведенное здесь утверждение означает, что если личные цели сотрудника принимаются во внимание, то он или она будет работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Этот подход также способствует формированию мотивации, творческого мышления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма. Руководствуясь этими принципами теории TPS, можно создать устойчивую обучающуюся организацию [2].

Эффективное управление развитием персонала может осуществляться на основе анализа показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников. При этом многие авторы подчеркивают, что процесс управления персоналом невозможен без объективной детальной аналитической информации, которую должен собирать и обрабатывать отдел по управлению персоналом. Так, например, по мнению Д. Парментера, ключевые показатели эффективности заменяют собой итоговые параметры, которыми обычно характеризуют деятельность организации ежемесячно или поквартально. В этом случае отделу по управлению персоналом предназначается сбор информации и координация по ряду показателей эффективности в организации. С. Каплан и Д. Нортон рекомендовали использовать не более 20 ключевых показателей эффективности, Д. Хоуп и Р. Фрейзер не более 10. В таком случае организация должна определить, какие показатели являются «ключевыми» исходя из собственных стратегических целей [3].

Зачем же организации внедряют Систему сбалансированных показателей, и какие результаты получают? По результатам исследования немецкой консалтинговой компании Horvath and Partners, проведенного в 2003 г. (в этом исследовании приняли участие свыше 100 предприятий из Германии, Австрии и Швейцарии), 68% компаний были абсолютно согласны, что причиной внедрения стало «достижение единого понимания стратегии», 59% - «содействие успешной реализации стратегии». По тому же исследованию видно, что после внедрения ССП прибыль стала «существенно лучше» (23%), и «скорее лучше» (57%). На какие же показатели влияет ССП по мнению компаний? «Качество» - с этим согласно 67%, «удовлетворенность персонала» - 61%, «удовлетворенность клиентов» - 61% [5].

Использовать универсальную систему показателей деятельности означает управлять и принимать решения, основываясь на фактах и цифрах, связанных с реализацией видения. Применение этой теории эффективно только в том случае, когда оно основано на стратегическом процессе развития, в котором видение и миссия, ключевые факторы успеха, показатели результативности, процессы обучения и планирования, как личности, так и организации дополняют друг друга. Все вместе они способствуют реализации непрерывного совершенствования на всех уровнях организации и развитию человеческого потенциала сотрудников. В мероприятия по разработке ССП входит анкетирование руководителей предприятия и построение стратегической карты по его результатам. Анкетирование позволяет определить характерные особенности стратегии малого предприятия. Каждая из поставленных стратегией задач может быть отражена с помощью системы: Стратегическая карта – Система показателей [4].

Рекомендуется также использовать приемы менеджмента, например, Карту сбалансированных показателей для постановки точных целей и определения основных показателей работы, в целях содействия реализации стратегии (кадровых ресурсов). Карта сбалансированных показателей – это модель, помогающая организациям в быстрой реализации стратегии путем преобразования видения и стратегии в набор оперативных задач, которые могут стимулировать поведение, и, следовательно, производительность. Показатели качества работы, ориентированные на стратегию, обеспечивают существенный механизм обратной связи, необходимый для динамического регулирования и усовершенствования стратегии организации с течением времени. Концепция Карты сбалансированных показателей строится на предположении, что все, что подвергается измерению, может стимулировать заинтересованных

лиц внутри организации к действию. В конечном итоге вся деятельность организации, ресурсы и инициативы должны быть согласованы со стратегией. Карта сбалансированных показателей достигает этой цели путем четкого определения причинно-следственных связей между целями, мерами и инициативами, расписанными напротив каждой достигаемой перспективы и описывая эти цели для всех уровней организации. Разработка Карты сбалансированных показателей является первым шагом в создании организации, ориентированной на стратегию.

Карта сбалансированных показателей – это механизм преобразования миссии и стратегии организации в комплексный набор показателей и заданий по исполнению. Это в свою очередь создает основу для стратегического измерения и системы управления организацией [3,4]. Таким образом, внедрение Системы сбалансированных показателей в процесс управления организациями здравоохранения позволит повысить эффективность деятельности организации, а также качество оказываемых услуг.

#### Литература.

1. Department of Health (2004). The NHS Knowledge and Skills Framework (NHS KSF) and the Development Review Process download from [http://www.dh.gov.uk/en/Publicationsandstatistics/Publications/PublicationsPolicyAndGuidance/DH\\_4090843](http://www.dh.gov.uk/en/Publicationsandstatistics/Publications/PublicationsPolicyAndGuidance/DH_4090843) 21st October 2010
2. Колб К. Kolbs Learning Cycle Восторг заразителен / Пер. с нем., 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
3. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук МОСКВА – 2009
4. «Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами»; 2-е изд., расшир. / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
5. Мамедова Г.Б., Особенности финансирования системы здравоохранения Республики Узбекистан, Актуальные вопросы общественного здоровья и здравоохранения на уровне субъекта Российской Федерации: Материалы всероссийской научно-практической конференции (с международным участием)/Под общ. Ред. Д.м.н., проф. Г.М. Гайдарова, Иркутск: ИНЦХТ, 2021.-508с.
6. Филиппов М.Е., Гусева Н.К., Абаева О.П. «Регламентация врачебной деятельности и кадровая политика лечебно-профилактического учреждения» // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины.-2004.-№ 4.-С. 34-37.

УДК: 616-056.76-362.121.

### ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ У СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

<sup>1</sup>Мамедова Г.Б., <sup>2</sup>Икрамова А.Ш., <sup>3</sup>Жабборова А.М.

<sup>1</sup>Ташкентская медицинская академия, <sup>2</sup>Ташкентский педиатрический медицинский институт

В статье описываются основные факторы компетентности, которые выступают в роли «подтвержденного критерия», то есть они были получены в результате анализа определённых ключевых аспектов поведения, которые отличают эффективное и качественное выполнение работы от менее качественного и эффективного. Компетентность, проявляющаяся в поведении, может включать в себя такие личностные характеристики, как навыки межличностного общения, аналитические способности, лидерство, ориентация на результат.

**Ключевые слова:** менеджмент, компетенции, управление медицинскими учреждениями

### SOĞLIQNI SAQLASH TASHKILOTLARI HODIMLARINING VAQOLATLARINI BOŞQARIŞ VA RIVOJLANTIRIŞ MUAMMOSI

Мақолада «тасдиқланган мезон» вазифасини бажарадиган компетенциянинг асосий омиллари тасвирланган, яъни улар ишнинг самарали ва сифатли бажарилишини кам сифатли ва самаралидан ажратиш турадиган хатти-ҳаракатларнинг айрим асосий жиҳатларини таҳлил қилиш натижасида олинган. Хулқ-атворда намоён бўладиган компетенция шахслараро мулоқот қобилиятлари, аналитик қобилиятлар, етакчилик, натижага йўналтириш каби шахсий хусусиятларни ўз ичига олиши мумкин.

**Калит сўзлар:** менежмент, вақолатлар, тиббиёт муассасаларини бошқариш

### THE PROBLEM OF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF COMPETENCIES AMONG EMPLOYEES OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS

The article describes the main factors of competence, which act as a “confirmed criterion”, that is, they were obtained as a result of the analysis of certain key aspects of behavior that distinguish effective and high-quality performance of work from less high-quality and effective. Competence manifested in behavior may include such personal characteristics as interpersonal communication skills, analytical abilities, leadership, result orientation.

**Keywords:** management, competencies, management of medical institutions

Впервые изучение компетенций для прогнозирования уровня эффективности выполнения работы было предложено американским психологом Дэвидом Мак Клелландом, который в