



КАЗАХСТАНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

**МОДЕЛЬ  
КОМПЕТЕНЦИЙ  
МЕНЕДЖЕРА  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

### Предисловие

В век экономики знаний (создание, оценка и продажа интеллектуальных услуг) знания и продуктивность людей – самый ценный ресурс. Для успешного достижения задач организации важно сочетание личностных навыков (soft skills) и профессиональных (hard skills) навыков.

Настоящая Модель компетенций менеджера здравоохранения разработана в 2020 году в рамках реализации проекта Фонда Первого Президента РК El Umiti в отрасли «Здравоохранение» (проект) с участием отраслевых менеджеров, менторов проекта, первых руководителей медицинских организаций Республики Казахстан.



### Цель

Цель модели компетенций менеджера здравоохранения – это определение ключевых навыков, знаний и умений, необходимых для эффективного и качественного управления медицинской организацией ее руководителю.

Данная модель предназначена для руководителя медицинской организации и может быть использована для:

- разработки квалификационных требований на руководящие должности в медицинской организации;
- составления должностных инструкций на руководящие должности в медицинской организации;
- для самооценки компетенций руководителем медицинской организации;
- для планирования повышения квалификации в рамках непрерывного профессионального развития руководителя медицинской организации;
- для использования в образовательных программах по подготовке менеджеров здравоохранения, включая программы магистратуры, сертификационные курсы, курсы повышения квалификации.

## Содержание

Модель компетенций менеджера здравоохранения состоит из двух разделов: личностные компетенции и профессиональные компетенции.

### *Личностные компетенции:*

1. Ориентация на результат
2. Управление изменениями
3. Лидерство в команде
4. Коммуникация и влияние
5. Анализ проблем и принятие решений (системное мышление)
6. Взаимодействие с заинтересованными сторонами, переговоры

### *Профессиональные компетенции:*

1. Управление медицинской деятельностью
2. Стратегическое планирование и маркетинг
3. Управление человеческими ресурсами
4. Финансовый менеджмент
5. Управление хозяйственной деятельностью и инфраструктурой
6. Управление информацией
7. Повышение качества медицинских услуг и безопасности пациента
8. Организация образовательной и исследовательской деятельности

### Модель компетенций менеджера здравоохранения

№	Наименование	Цель	Знания, навыки и умения в рамках компетенции
1.	<b>Ориентация на результат</b>	ответственность и настойчивость в достижении целей организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нацелен на достижение высоких результатов</li> <li>• Ставит перед собой амбициозные личные и организационные цели</li> <li>• Поощряет среди коллег высокую приверженность цели и ценностям организации</li> <li>• Предпринимает эффективные действия, направленные на достижение целей</li> <li>• Обеспечивает личную и коллегальную ответственность, подотчетность</li> <li>• Стремится соответствовать стандартам, ожиданиям и превосходить их</li> <li>• Проявляет настойчивость в преодолении сопротивления и препятствий</li> <li>• Сохраняет работоспособность и эффективность в ситуации давления, стресса и дефицита ресурсов</li> <li>• Запрашивает обратную связь у руководителей, коллег, подчиненных, пациентов, населения и постоянно работает над развитием своих компетенций</li> <li>• Умеет балансировать профессиональные и личные цели, ресурсы</li> </ul>
2.	<b>Управление изменениями</b>	эффективное управление проектами и изменениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Относится к новому как к возможности для развития, а не как к личной угрозе</li> <li>• На основании данных и знаний постоянно определяет необходимость, пути роста и развития, оставляет приоритеты</li> <li>• Сталкиваясь с новыми задачами, ищет пути и способы их решения, а не причины, почему это сделать невозможно</li> <li>• Определяет, как изменения могут повлиять на развитие организации, пациентов и их безопасность. Планирует ресурсы и способы преодоления барьеров для реализации инициатив</li> <li>• Иницирует изменения в процессы и процедуры для повышения эффективности</li> <li>• Эффективно внедряет изменения</li> <li>• Способен управлять проектами (навыки проектного менеджмента)</li> <li>• Проявляет гибкость, сохраняет эффективность в изменяющихся условиях</li> </ul>
3.	<b>Лидерство в команде</b>	объединять вокруг себя людей, мотивировать и	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знает и применяет теории лидерства и менеджмента в своей роли лидера</li> <li>• Поощряет корпоративную культуру разнообразия мнений и идей, сохраняя среду взаимного доверия</li> <li>• Создает командный дух в организации</li> </ul>

Республиканское общественное объединение  
«Казахстанская ассоциация менеджеров здравоохранения»

	поддерживать их веру в себя и общее дело	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Понимает и учитывает собственные и чужие культурные нормы (менталитет)</li> <li>● Способен влиять на эффективность команды</li> <li>● Определяет четкие задачи и ожидания от коллег</li> <li>● Умеет сплотить междисциплинарные команды к достижению общих целей</li> <li>● Обеспечивает команду необходимыми ресурсами и политической поддержкой для выполнения поставленных перед ней целей</li> <li>● Пользуется искренним уважением внутри коллектива и во внешнем окружении</li> <li>● Конструктивно разрешает споры и конфликты в коллективе</li> <li>● Поддерживает или создает возможности менторства для талантливых кадров с высоким потенциалом</li> </ul>
4.	<b>Коммуникация и влияние</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Знает принципы коммуникации и как их применять с учетом различий аудитории</li> <li>● Владеет методами командной работы</li> <li>● Знает и применяет методы сотрудничества с разными группами коллектива</li> <li>● Внимателен и доброжелателен в общении, устанавливает контакт и находит общий язык с разными людьми</li> <li>● Ясно и аргументированно разъясняет свою позицию, умеет убеждать других</li> <li>● Конструктивно рассматривает возражения и различные мнения</li> <li>● Дает обратную связь коллегам и получает обратную связь о себе</li> <li>● Готовит и выступает с материалами по деловым коммуникациям, включая повестки встреч, презентации, отчеты о деятельности, планы</li> <li>● Умеет эффективно представить результаты анализа и предложения лицам, принимающим решения</li> </ul>
5.	<b>Анализ проблем и принятие решений (системное мышление)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Придерживается и обеспечивает следование законодательству, стандартам и этике</li> <li>● Понимает последствия неэтичных решений и действий</li> <li>● Умеет распознавать конфликты интересов и предотвращать их</li> <li>● Эффективно работает с большими объемами информации в условиях дефицита времени, резюмирует, расставляет приоритеты</li> <li>● Проводит комплексный анализ ситуации, формирует целостную картину, учитывает причинно-следственные связи и закономерности</li> <li>● Умеет прогнозировать и планировать события, последствия решений, риски и возможности</li> <li>● Стараются найти решения проблем</li> </ul>

Республиканское общественное объединение  
«Казахстанская ассоциация менеджеров здравоохранения»

		возможности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет выбрать подходящий процесс принятия решений</li> <li>• Эффективно принимает решения в условиях неопределенности</li> <li>• Иницирует и участвует в изменениях законодательства и внешних правил</li> </ul>
б.	<b>Взаимодействие заинтересованными сторонами, переговоры</b>	построение эффективного взаимодействия и налаживание выгодных партнерских отношений с заинтересованными сторонами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знает и внедряет принципы корпоративного управления</li> <li>• Эффективно взаимодействует с руководством и акционерами</li> <li>• Развивает внешние связи – эффективно сотрудничает с пациентами, местными органами управления, регуляторными органами, страховыми, спонсорскими, волонтерскими, благотворительными, общественными и иными организациями</li> <li>• Эффективно представляет интересы организации в органах власти, контролирующих и правоохранительных органах, в СМИ</li> <li>• Умеет определить взаимовыгодные стороны сотрудничества со стейкхолдерами, с которыми строит долгосрочные партнерские отношения</li> <li>• Владеет техникой переговоров, медиации, разрешения споров</li> <li>• Поддерживает связи с коллегами из других организаций и сфер деятельности</li> <li>• Состоит в членстве в профессиональных ассоциациях и иных организациях, дающих возможности поддержания внешних связей</li> <li>• Постоянно повышает профессионализм через обучение и нетворкинг, информирован о новшествах и событиях в сфере деятельности</li> </ul>
<b>Профессиональные компетенции</b>			
1.	<b>Управление медицинской деятельностью</b>	организация медицинской деятельности, направленной на повышение уровня здоровья и качества жизни пациентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Находит и анализирует информацию для принятия управленческого решения</li> <li>• Способен обосновать расширение, сокращение линейки медицинских услуг</li> <li>• Определяет проблемы и возможности в медицинской деятельности организации</li> <li>• Умеет проводить сравнительный анализ клинической деятельности</li> <li>• Умеет предполагать последствия и риски принимаемых решений</li> <li>• Организовывает эффективное взаимодействие структурных подразделений</li> <li>• Измеряет параметры клинической деятельности структурных подразделений</li> <li>• Отслеживает тренды в системе здравоохранения региона, страны</li> <li>• Понимает законодательство и регулирование в сфере здравоохранения</li> <li>• Анализирует информацию о современных достижениях медицины</li> <li>• Реализует применимые функции общественного здоровья, включая оказание профилактических услуг</li> </ul>

Республиканское общественное объединение  
«Казахстанская ассоциация менеджеров здравоохранения»

2.	<b>Стратегическое планирование и маркетинг</b>	краткосрочное и долгосрочное планирование, управление рисками для реализации миссии организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Понимает и внедряет миссию, видение, цели и приоритеты организации</li> <li>● Умеет осуществлять долгосрочное (стратегическое) планирование</li> <li>● Умеет осуществлять средне- и краткосрочное планирование</li> <li>● Умеет определить потребность в коррекции планов, в том числе стратегию выхода</li> <li>● Иницирует разработку бизнес-плана организации или отдельных проектов</li> <li>● Умеет планировать готовность к кризису и чрезвычайным ситуациям</li> <li>● Анализирует результаты периодической оценки рисков</li> <li>● Определяет и отслеживает показатели подразделений и организации</li> <li>● Знает основы и инструменты маркетинга</li> <li>● Умеет разрабатывать маркетинговый план</li> </ul>
3.	<b>Управление человеческим и ресурсами</b>	формирование сплоченной команды профессионалов и эффективное управление ключевым ресурсом – кадрами	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Знает и обеспечивает соблюдение законодательства по трудовым отношениям</li> <li>● Организует рекрутинг и удержание кадров</li> <li>● Обеспечивает укомплектованность штата квалифицированными сотрудниками</li> <li>● Внедряет систему поддержания и повышения продуктивности</li> <li>● Знает и применяет результаты оценки вовлеченности или удовлетворенности персонала, создает комфортные условия труда</li> <li>● Внедряет эффективную систему и методы мотивации и оплаты труда</li> <li>● Создает благоприятный корпоративный климат и культуру</li> <li>● Умеет эффективно управлять конфликтами и инцидентами</li> <li>● Обеспечивает безопасные условия труда, поддержание здоровья сотрудников, управление синдромом выгорания среди медицинских работников</li> <li>● Обеспечивает своевременное и качественное обучение, подготовку персонала</li> <li>● Реализует преемственность через планирование кадровых перестановок</li> </ul>
4.	<b>Финансовый менеджмент</b>	обеспечить эффективное управление финансовыми ресурсами для максимизации прибыли и благосостояния	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Знает и понимает базовые принципы бухгалтерского учета</li> <li>● Умеет пользоваться документами финансовой отчетности</li> <li>● Применяет принципы финансового менеджмента и анализа, обеспечивает эффективное управление бюджетом</li> <li>● Понимает и знает механизмы финансирования организации, источников дохода, ценообразования и контрактирования медицинских услуг</li> <li>● Владеет основами операционного, проектного и капитального бюджетирования</li> <li>● Проактивно ведет переговоры, умеет эффективно взаимодействовать с контрактирующими</li> </ul>

Республиканское общественное объединение  
«Казахстанская ассоциация менеджеров здравоохранения»

		организации	<p>сторонами, финансовыми аналитиками</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет прогнозировать последствия решений финансового менеджмента</li> <li>• Обеспечивает бережливое применение финансовых ресурсов</li> <li>• Знает и понимает методы финансового контроля и принципы аудита</li> <li>• Внедряет системы бухгалтерского и финансового контроля</li> <li>• Обеспечивает соблюдение законодательства, нормативных требований страны</li> <li>• Внедряет и соблюдает принципы корпоративного управления, современных управленческих технологий</li> <li>• Определяет, обеспечивает измерение и отслеживает ключевые показатели результативности деятельности</li> <li>• Умеет управлять переменами, эффективно внедряет новые проекты и изменения</li> <li>• Реализует слаженное управление закупками и поставками, обеспечивает надлежащее оснащение оборудованием, изделиями, медикаментами и прочими предметами</li> <li>• Обеспечивает безопасность и сохранность зданий и сооружений, комфортные условия для пациентов и персонала</li> <li>• Обеспечивает бесперебойную работу коммунальных, инженерных систем (ремонт, подготовка к отопительному сезону, санитарные нормы и прочее)</li> <li>• Определяет и вовлекает донорские организации и фонды в поддержку организации</li> </ul>
<b>5.</b>	<b>Управление хозяйственной деятельностью и инфраструктурой</b>	интегрированное управление процессами, системами и инфраструктурой для повышения продуктивности деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивает соблюдение законодательства по конфиденциальности, сохранности, защиты информации</li> <li>• Умеет выбирать на основе потребностей ИТ программы, продукты, медицинские информационные системы</li> <li>• Умеет планировать, внедрять и поддерживать информационные системы</li> <li>• Владеет основами анализа данных, графиков и статистических показателей</li> <li>• На основе анализа данных и трендов идентифицирует риски и проблемы</li> <li>• Наблюдает за трендами в технологиях для организаций здравоохранения</li> <li>• Знает основы управления базами данных и архивами</li> <li>• Обеспечивает точность данных и предотвращает фальсификацию данных</li> <li>• Обеспечивает обучение персонала по информационным системам</li> <li>• Планирует готовность ИТ систем к ЧС и рискам утери, утечки информации</li> <li>• Обеспечивает соблюдение стандартов этики и деонтологии на всех уровнях</li> </ul>
<b>7.</b>	<b>Повышение</b>	пациент-	

Республиканское общественное объединение  
«Казахстанская ассоциация менеджеров здравоохранения»

	<b>качества медицинских услуг и безопасности пациента</b>	ориентированный уход, снижение ошибок и улучшение качества медицинских услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедряет культуру безопасности (некарательной обстановки при анализе инцидентов), гостеприимного отношения к пациентам</li> <li>• Реализует общеорганизационную программу повышения качества медицинских услуг (аудит медкарт, проекты улучшения деятельности, индикаторы качества)</li> <li>• Создает и поддерживает надежные процессы и системы для безопасности пациента</li> <li>• Эффективно регулирует планирование услуг, потоки пациентов, преемственность и доступность медицинских услуг</li> <li>• Организовывает дополнительные услуги для сервиса пациентов</li> <li>• Анализирует данные и повышает удовлетворенность пациентов/ членов семьи</li> <li>• Вовлекает пациентов и общество в совершенствование деятельности</li> <li>• Обеспечивает выполнение инфекционного контроля</li> </ul>
8.	<b>Организация образовательной исследовательской деятельности</b>	повышение кадрового потенциала через образовательную и исследовательскую деятельность медицинской организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивает эффективное взаимодействие с организациями образования и науки</li> <li>• Организует образовательный процесс на базе медицинской организации в соответствии с требованиями и ожиданиями организаций образования и науки, обучающихся</li> <li>• Реализует интеграцию кадров медицинской организации в научное и образовательное пространство региона, страны, за пределами страны</li> <li>• Иницирует и обеспечивает эффективное ведение научно-исследовательских проектов</li> <li>• Создает условия для качественной работы локальной этической комиссии</li> <li>• Обеспечивает соблюдение этических принципов и протокола исследования</li> <li>• Налаживает и расширяет сотрудничество с национальными и международными ассоциациями и организациями в рамках стратегии медицинской организации</li> <li>• Поощряет изучение иностранных языков для повышения доступа к лучшим международным практикам и литературе</li> </ul>