

Гальперин А.М.<sup>1</sup>, Чебыкина Т.В.<sup>1,2</sup>, Чукашина Ю.В.<sup>1</sup>

## Организация обучения руководителей управленческим навыкам на рабочем месте

1- Муниципальное автономное учреждение здравоохранения «Центральная городская больница №3», г.Екатеринбург; 2- ГБОУ ВПО «Уральский государственный медицинский университет» Минздрава России, кафедра общественного здоровья и здравоохранения, г.Екатеринбург

*Galperin A.M., Chebykina T.V., Chukashina J.V.*

### Training of management skills in the workplace

#### Резюме

С целью оценки результативности разработанной программы обучения для развития управленческих навыков руководителей подразделений Муниципального автономного учреждения здравоохранения «Центральная городская больница №3» г.Екатеринбурга были изучены цели развития 24 отделений на год до и после обучения; 65% целей соответствуют модели SMART. Для оценки результатов проведено анкетирование, опрошено 188 респондентов. Выявлено развитие компетенций, соответствующих тематике тренингов. Обучение руководителей среднего звена учреждения здравоохранения в виде тренингов на рабочем месте позволяет развивать необходимые управленческие навыки, что улучшает рабочие процессы. Необходимо продолжать развивать компетенции руководителей под потребности изменяющейся внешней среды.  
**Ключевые слова:** программа обучения на рабочем месте, тренинги, управленческие навыки

#### Summary

The aim of the research programme of training, for the development of the management skills of managers Municipal autonomous health-central city hospital № 3» city of Ekaterinburg, were studied by the development offices for the year to 24 and 24 after learning that 65% of the objectives correspond to the SMART model. After each training conducted questionnaires, collected and analyzed 188 questionnaire. Revealed the development of those skills, the development of which the intended meaning within the scope of the training. Middle management training institutions in the form of in-service training enables managers to develop the necessary skills that improve workflows. You must continue to develop competencies to the needs of the changing external environment.

**Keywords:** on-the-job training, training for managers in the health sector, the training program for management development

#### Введение

Внешняя среда быстро изменяется (государственная политика в сфере здравоохранения, законодательство, в отрасли появляются новые конкуренты и т.п.), требования к эффективности управления возрастают. Очень быстро изменяются не только внешние, но и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.). Растет необходимость в обучении профессиональному менеджменту с обучением без долгого отрыва от работы, предпочтительна доставка знаний прямо на рабочее место.

**Цель исследования** – разработать программу обучения, максимально подходящую для руководителей подразделений Муниципального автономного учреждения здравоохранения «Центральная городская больница № 3» город Екатеринбург.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить потребность в обучении;
- определить конкретные цели обучения;

- изучить системы обучения персонала: принципы, цели, задачи и методы;

- определить учебную программу;
- разработать критерии оценки эффективности новой системы обучения.

#### Материалы и методы

Изучены документы, регламентирующие обучение медицинских работников; проанализированы планы на следующий год 24 руководителей отделений Муниципального автономного учреждения здравоохранения «Центральная городская больница № 3» город Екатеринбург (МАУЗ «ЦГБ №3»); проведен опрос руководителей отделений до и после обучения и проанализировано 188 анкет, проведена экспертиза целей по модели SMART у 24 руководителей отделений.

#### Результаты и обсуждение

Изучение ситуации с обучением показало, что оно направлено только на обязательное обучение, регламен-

Таблица 1. Компетенции руководителей и темы обучения

	Правовые аспекты деятельности	Основы менеджмента	Постановка целей и делегирование полномочий	Эффективные коммуникации для руководителей	Мотивация	Лидерство	Построение эффективной команды	Развитие подчиненных	Принятие управленческих решений	Управление временем и самоорганизация	Управление развитием и изменениями в организации	Управление стрессами
Эффективное слушание				+			+	+				
Убедительность в общении				+		+						
Эффективные переговоры				+			+					
Улаживание конфликта				+								+
Знать своих людей, уметь слушать, собирать мнения и идеи			+	+			+	+			+	
Лидерские качества						+	+					
Умение позитивить за собой, «зажечь», воодушевить других			+		+	+	+				+	+
Мотивирование других		+			+	+						+
Систематический контроль за исполнением			+				+	+	+			
Способность думать о будущем, анализировать риски											+	+
Умение решать проблемы		+						+			+	+
Изобретательности												
Делегирование		+	+		+	+	+	+			+	
Нехватка времени										+		+
Знание прав и ответственности мед. работника	+											

тированное законодательством РФ, и не увязано с целями больницы по развитию и стратегическому планированию, которое требует развития новых навыков у менеджеров: а именно навыков планирования, анализа, контроля, принятия решений и т.п.

Все обучение в больнице было решено разделить на 2 уровня, исходя из типов обучения:

I тип обучения – обязательное обучение

II тип обучения – развивающее внутрикорпоративное обучение, которое проводится с целью повышения квалификации сотрудников в области профессионального менеджмента. Данное обучение проходят руководители подразделений и сотрудники, находящиеся в кадровом резерве.

Распространяя обучение не снизу-вверх, а сверху-вниз мы ожидаем многократно увеличить результативность и отдачу персонала по нескольким параметрам:

- повышение квалификации в области руководства улучшает психологический климат в подразделении и больнице в целом, создает командное взаимодействие, что является основой нематериальной мотивации персонала;

- руководители, вовлеченные во внутрикорпоративное обучение, будут передавать своим сотрудникам новые навыки;

- длительность и тематика обучения напрямую будет связана с возникающими рабочими вопросами;

- во время обучения будут складываться команды подразделений, нацеленные на достижение рабочих результатов, способные к самостоятельному решению возникающих проблем;

В результате наблюдения за работой руководителей подразделений (заведующие отделениями и старшие медицинские сестры) были определены ключевые проблемы в управлении:

- руководители подразделений заняты оперативным решением вопросов и в меньшей степени ориентированы на решение перспективных задач, их рабочий день заполнен в основном решением текущих задач (данный вывод был сделан на основании анализа отчетов о проделанной работе за день с распределением выполненной работы на действия менеджера, специалиста и совмещенных действий);

● руководители подразделений не всегда знают и отслеживают ситуацию в подразделениях (невыход сотрудников на работу, невозможность перекрыть отсутствие узких специалистов, проблемы с логистикой документов и т.п.);

● руководители подразделений зачастую не делегируют полномочия, потому что сомневаются в квалификации своих подчиненных и не всегда дают оценку компетенциям и возможностям своих подчиненных: «Я перестал делегировать полномочия, потому что получаю обратно низкое качество решения вопроса...», «Проше сделать самому, чем объяснять, что мне нужно...» (результаты интервью после анализа отчетов о проделанной работе);

● дефицит кадров в здравоохранении наложил отпечаток на систему мотивации персонала – используется только система материальной мотивации, а также допускается попустительство в отношении нарушения сотрудниками дисциплинарной и исполнительской дисциплины.

После анализа проблем управления была установлена связь компетенций руководителей, которых не хватает, с возможными темами обучения (Таблица №1).

Рассматривая проблему обучения руководителей, необходимо учитывать, что речь идет об обучении взрослых, то есть людей, которые получили образование (как правило, медицинское или экономическое), сформировались как личности, получили навыки в профессии. Взрослые люди обучаются, если обучение связано с его персональными потребностями, и он знает, зачем ему это [1].

Тренинг, как система обучения выбран, так как теоретические блоки минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и смене установок.

Такой подход к обучению дает целый ряд преимуществ:

● обучающиеся применяют изученный материал на своих рабочих местах, после завершения очередного этапа обучения;

● практикуют методы групповой работы, тем самым развивают навыки работы в малых группах;

● узнают в другой обстановке своих коллег из других отделений, проявляют лидерство;

● обмениваются опытом, устанавливают формируют сети связей.

Серьезной проблемой при становлении системы обучения руководителей явилась необходимость разработки собственных и адаптации существующих в бизнес-школах программ для отрасли здравоохранения [2].

Поскольку необходимый итог при обучении руководителей это повышение эффективности их управленческой деятельности, то при подготовке учебных программ для руководителей был сделан упор на принципы, влияющие на установки и повышающие готовность использовать полученные знания в ежедневной работе:

● Создание динамики в группе: минимум лекционной подачи материала, использование таких методов, как

индивидуальная работа, групповая работа, ролевые игры, психогимнастика и пр.

● Тематика заданий ориентирована на ежедневные рабочие ситуации, которые прорабатываются индивидуально, в малых группах и обсуждаются в общем кругу всеми участниками тренинга.

● Работа в малых группах дает возможность проявить лидерские качества, посмотреть как работают коллеги, овладеть навыками работы в команде (важно для лиц, состоящих в резерве на руководящие должности).

● Проектная работа как форма закрепления полученных знаний и навыков командной работы.

При организации процесса обучения мы столкнулись с некоторыми проблемами:

● Нежелание руководителей участвовать в обучении (самодостаточность)

● Невозможность участвовать в обучении (сверхзагруженность и занятость)

● Неудобное время и график занятий

Для решения этих проблем необходимо, чтобы руководители, проходящие обучение, ясно видели его значимость. Повышению значимости проводимого обучения помогли следующие шаги:

● Проведение открытой сессии с участием главного врача и всех руководителей в определении стратегии и целей больницы на ближайшие полтора года;

● Вступительное слово представителя высшего руководства (заместители главного врача или руководитель Службы персонала) перед началом каждой учебной программы;

● Создание условий для того, чтобы знания и навыки, полученные руководителями в ходе учебы, были востребованы в работе организации (изменение практики подготовки планов, регламента написания целей подразделений, алгоритмов работы и др.).

Был использован следующий подход к обучению руководителей: в программу 6 двух-трехдневных тренингов, включен весь управленческий состав, который объединили в 5 групп обучающихся (численностью 9-12 человек).

Утверждена программа обучения руководителей больницы, направленная на развитие навыков, входящих в кластер «управленческих навыков» и навыков из кластера «межличностные навыки». Она может корректироваться в зависимости от запроса со стороны руководства больницы, сотрудников, принимающих участие в обучении, а также в случае принятия новых тактических целей или введения новых бизнес-процессов.

В период с 01.07.2014 года по 30.09.2014 года обучение прошли 47 руководителей (24 заведующих отделениями, 23 старшие медицинские сестры). Проведено 16 тренингов модуля «Развитие управленческих навыков у руководителей в отрасли здравоохранения».

Эффективность данного обучения, по согласованию с руководителем была проведена согласно системе Дональда Киркпатрика [3]:

1 этап – реакция участников (188 анкет обратной связи).

Руководители, прошедшие обучение, высоко оценивают сам факт того, что они могут получить дополнительную подготовку в области управления на рабочем месте.

На вопрос: "Самое главное, чему я научился за время учебы" обучающиеся ответили:

- основным принципам управления;
- формулировке цели, постановке и решению задач;
- правильной формулировке своих мыслей, идей и желаний;
- структуризации проблем, выделению самого важного;
- работе в команде;
- более эффективным коммуникациям;
- мыслить как руководитель!

На вопрос: "Что из изученного вы сможете использовать в своей работе?" обучающиеся дали следующие ответы:

- Правильно определять цели, ставить задачи и контролировать их выполнение;
- Давать оценку деятельности подчиненных, используя технику обратной связи;
- Планировать свой труд и труд подчиненных;
- Анализировать проблемы;
- Систематизировать работу с подчиненными;
- Правильно строить работу с руководством;

- Управление взаимоотношениями в коллективе;
- Избегание конфликтов.

Для оценки 2 этапа – оценки эффективности обучения сравнивались цели, представленные заведующими отделениями и старшими медицинскими сестрами в период до начала обучения (01.07.2014 года), и цели, представленные главному врачу для включения в план финансово – хозяйственной деятельности (к 30.09.2014 года), по такому показателю, как использование модели SMART.

Корпоративная система обучения персонала больницы [4] представлена на рисунке №1.

По результатам анализа сформулированных повторных целей: 15 сформулировано по SMART, что составляет 65%.

## Выводы

Обучение руководителей среднего звена учреждения здравоохранения в виде тренингов на рабочем месте позволяет развивать необходимые управленцам навыки, что улучшает рабочие процессы.

Необходимо продолжать развивать компетенции руководителей под потребности изменяющейся внешней среды. ■

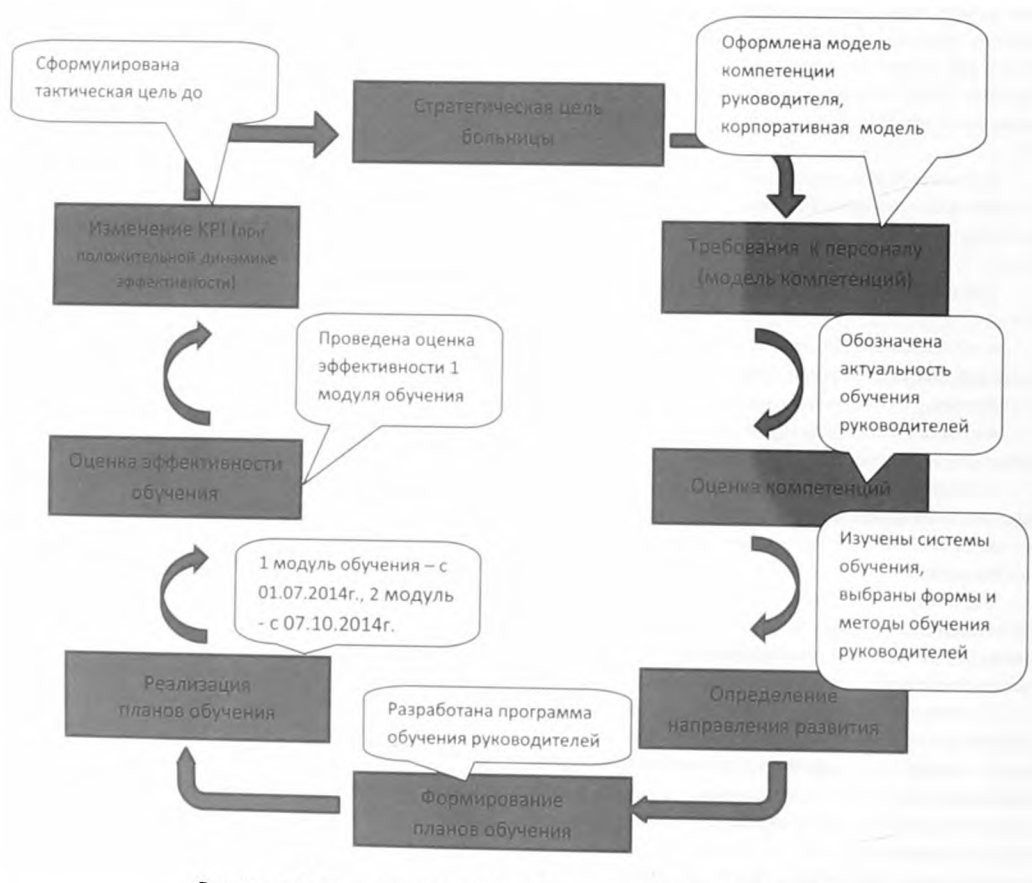


Рисунок 1. Корпоративная система обучения персонала больницы

*Гальперин Александр Маркович, главный врач, МАУЗ «ЦГБ № 3» г. Екатеринбург, Россия, г. Екатеринбург; Чебыкина Татьяна Валерьевна, заместитель главного врача по развитию, МАУЗ «ЦГБ № 3» г. Екатеринбург, старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения ГБОУ ВПО*

*УГМУ Минздрава России, г.Екатеринбург; Чукашина Юлия Владимировна, руководитель Службы персонала, МАУЗ«ЦГБ № 3» г. Екатеринбург. Автор, ответственный за переписку - Чебыкина Татьяна Валерьевна, 620027, Россия, г. Екатеринбург, ул. Братьев Быковых, 16, chebykina11@mail.ru*

---

---

## Литература:

1. Громкова М. Актуальность проблем образования взрослых в России. Консультант директора 2004; 18: 35-36
2. Магура М.И. Обучение руководителей. Электронный ресурс – <http://www.maguru.ru/articles/?ID=23>
3. Неудачина Н.В., Уланова А.М., Хухорева А.В. Многомерная модель оценки эффективности корпоративно-го обучения. (Электронный ресурс) – режим доступа: [www.arborcrg.org](http://www.arborcrg.org).
4. Князева Н.А. Обучение и развитие персонала. Екатеринбург: напечатано в Высшей экономической школе; 2014. Екатеринбург, ул. Тургенева, 22, 1 этаж, e-mail: [info@veshk.ru](mailto:info@veshk.ru)