

# Кадровые решения. Принципы формирования команды профессионалов

 В. М. Кураева

 ГБУ «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента Департамента здравоохранения города Москвы»



Фото: пресс-служба ДЗМ

*Для комплектования штата флагманских центров был организован открытый набор около двух тысяч медицинских работников. К профессиональным компетенциям претендентов предъявлялись максимально высокие требования. В итоге была сформирована «команда первых» — коллектив врачей и медицинских сестер по 30 специальностям, которые будут работать по новым стандартам оказания экстренной медицинской помощи.*



## Мультидисциплинарный подход

Мультидисциплинарный подход всегда применяется при создании экспертных групп, так как он незаменим в ситуации, когда для решения проблемы требуется учесть множество известных факторов, являющихся предметом исследования других дисциплин. В связи с этим мультидисциплинарный подход лег в основу стратегии организации работы коллективов флагманских центров.

В практике работы специалистов социальной сферы, к которой относится и медицина, существует три основные модели командной работы: мультидисциплинарная, междисциплинарная (межпрофессиональная) и трансдисциплинарная. Все три модели являются эволюционным продолжением друг друга, но в то же время каждая из них используется в практике командной работы как отдельная и самодостаточная.

Очевидно, что, только работая в команде, можно направлять индивидуальные усилия к одной цели и идти к ней вместе. Чтобы из коллектива профессионалов какой-либо больницы сделать первоклассную команду, то есть группу людей с комплементарными навыками, объединенную общей целью выполнения задач и общим подходом, недостаточно просто собрать специалистов с различными профессиональными знаниями и навыками. Для формирования командного духа необходимо внутри группы специалистов медицинского и немедицинского профиля добиться согласия относительно целей (приоритетов), средств (методов и подходов) и ответственности каждого члена будущей команды. Внутри команды должна поддерживаться взаимная ответственность.

Мультидисциплинарный подход будет обеспечивать во флагманском центре интеграцию и эффективное сотрудничество людей разных профессий. Поскольку экстренная

медицинская помощь имеет множество точек пересечения с различными медицинскими и немедицинскими специальностями, для успешной работы команды профессионалов прежде всего необходимо правильно определить ее качественный и количественный состав.

На основе нового стандарта оказания экстренной медицинской помощи были подготовлены требования к квалификации и составу персонала флагманского центра. Сегодня при наборе персонала для работы во флагмане учитываются высокий профессионализм, психологическое соответствие и навыки работы в команде.

Практически весь административно-управленческий и немедицинский персонал, включая главных врачей, главных бухгалтеров, финансовых директоров, специалистов IT, закупок и т. д., остается таким же, что и был на общеклиническом уровне всех городских больниц, в которые волеются флагманские центры.

Для комплектования штата флагманского центра впервые на государственном уровне был организован открытый конкурсный отбор претендентов через специальную платформу. Все кандидаты, подавшие удаленно заявку и заполнившие анкету, а также успешно прошедшие телефонное собеседование, были приглашены для комплексной оценки в Москву. Оценочные мероприятия для соискателей включают в себя проверку профессиональных компетенций, оценку практических навыков, личностно-психологических качеств — посредством проверки на компьютере теоретических знаний, демонстрации профессиональных умений и навыков на симуляционном оборудовании, умения решать рутинные ситуационные задачи из клинической практики.

Чтобы из коллектива профессионалов сделать первоклассную команду, необходимо внутри группы специалистов добиться согласия относительно целей, средств и ответственности каждого члена команды.

**ДЛЯ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ШТАТА ФЛАГМАНСКОГО ЦЕНТРА ВПЕРВЫЕ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ **БЫЛ ОРГАНИЗОВАН ОТКРЫТЫЙ КОНКУРСНЫЙ ОТБОР ПРЕТЕНДЕНТОВ ЧЕРЕЗ СПЕЦИАЛЬНУЮ ПЛАТФОРМУ****

Наряду с медиками во флагманских центрах работают администраторы и координаторы, на плечи которых ложится выполнение немедицинских функций



Фото: пресс-служба ДЗМ

Команды флагманских центров формируются на основе мультидисциплинарного подхода. Оказание экстренной помощи подразумевает взаимодействие медицинских работников различных специальностей.

Успешные кандидаты получают возможность увидеть оснащение клиник, встретиться с коллективами, задать интересующие вопросы, в том числе касающиеся особенностей оказания экстренной медицинской помощи, алгоритмов работы и взаимодействия внутри команд. По итогам практикума, который длится одну неделю, кандидаты получают информационное письмо о результатах конкурса. При успешном завершении всех этапов отбора будущих работников флагманских центров направляют на полномасштабную программу обучения для отработки на практике аспектов нового стандарта оказания экстренной медицинской помощи.

Современный уровень медицинских знаний и методов лечения достиг такой высоты, что требует еще более глубокого, чем раньше, взаимодействия между врачами смежных дисциплин, медицинскими сестрами и немедицинским персоналом, что и будет реализовано во флагманском центре.

Очень важная роль в мультидисциплинарных командах флагманских центров отведена

медицинским сестрам. Они будут фиксировать любую важную информацию о состоянии пациента и извещать лечащего врача с помощью информационных технологий о ситуации на текущий момент. Навыки и знания медицинских сестер позволяют полноценно координировать процесс выздоровления на основе глубокого понимания потребностей и проблем конкретного пациента.

Кроме того, в рамках мультидисциплинарного подхода в оказании экстренной медицинской помощи во флагманских центрах будут работать социальные координаторы и психологи, не входящие в штатное расписание.

Таким образом, на основе мультидисциплинарного подхода сформируются современные эффективные команды экспертного уровня для новых скорпомощных комплексов столицы. Такой подход обеспечит участие и взаимодействие разнообразных специалистов, курирующих каждого уникального пациента, что даст возможность оптимизировать процессы диагностики и лечения, обеспечить лучший результат в оптимальные сроки.

**РАБОТА ВО ФЛАГМАНСКОМ ЦЕНТРЕ ТРЕБУЕТ ЕЩЕ БОЛЕЕ ГЛУБОКОГО, ЧЕМ РАНЬШЕ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ВРАЧАМИ СМЕЖНЫХ ДИСЦИПЛИН, МЕДИЦИНСКИМИ СЕСТРАМИ И НЕМЕДИЦИНСКИМ ПЕРСОНАЛОМ**



## Критерии эффективности команды

**Результат работы.** Результат работы команды должен соответствовать определенным объемам работы, критериям качества и времени. Главными оценщиками данных критериев должны быть пациенты, которые пользуются услугами команды, а не участники или руководитель команды.

**Социальные взаимоотношения.** Происходящие внутри коллектива процессы должны укреплять возможность работы участников команды. Они должны способствовать лояльности, навыкам коллективной работы и стратегии координации. Эффективная команда, закончив работу, готова к более высокому уровню исполнения задачи, чем в начале процесса.

**Опыт команды.** Эффективная команда должна оставить положительное впечатление о себе у всех участников. Она должна расширить круг знаний специалистов команды, должна предоставить возможность получить новые навыки. Особенно этот опыт важен в паллиативной помощи, так как ситуация в семье может измениться очень быстро. Увидеть, распознать проблему, рассказать о ней команде и принять решение — это опыт, который необходим каждому специалисту экстренной медицинской помощи.

Для того чтобы работа во флагманском центре была эффективной, должны соблюдаться определенные правила работы в команде.

Костяк медицинской команды — врач и медицинская сестра



**УВИДЕТЬ, РАСПОЗНАТЬ ПРОБЛЕМУ, РАССКАЗАТЬ О НЕЙ КОМАНДЕ И ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ — ЭТО ОПЫТ, КОТОРЫЙ НЕОБХОДИМ КАЖДОМУ СПЕЦИАЛИСТУ ЭКСТРЕННОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ**



Фото: пресс-служба ДЗМ

## Принципы командной деятельности

**Общие цели.** Основой успешного и эффективного медицинского обслуживания является активное принятие всей командой четко сформулированного набора общих целей как для лечения пациента, так и для работы команды по оказанию необходимой помощи.

**Распределение ролей.** Существуют четкие требования к функциям, обязанностям и ответственности каждого работника, которые оптимизируют эффективность команды и часто позволяют всему коллективу использовать преимущества разделения труда, тем самым достигая большего за счет синергии.

**Взаимное доверие.** Члены команды завоевывают доверие друг друга, создавая прочные

взаимоотношения и расширяя возможности для общих достижений.

**Эффективное общение.** Команда расставляет приоритеты и постоянно совершенствует свои коммуникативные навыки. У нее есть согласованные каналы для откровенного и полного общения, к которым обращаются и которые используют все члены команды. В том числе каждому участнику должна быть доступна помощь эксперта.

**Измеримые процессы и результаты.** Команда согласовывает и реализует достоверную и своевременную обратную связь об успехах и неудачах как в функционировании команды, так и в достижении целей. Результаты используются для отслеживания и улучшения

Мультидисциплинарная команда флагманского центра больницы имени В. В. Вересаева



Фото: пресс-служба ДЗМ

Взаимное доверие, распределение ролей, эффективное общение, общие цели — основные принципы командной деятельности.

### Основные отличия команды флагманских центров:

- определяющая роль лидера, переходящая от одного члена команды к другому;
- индивидуальная и взаимная подчиненность;
- специфичность целей в каждом конкретном случае;
- достижение результата коллективного труда;
- проведение не ограниченных по времени дискуссий для решения проблем;
- измерение эффективности непосредственно в виде оценки коллективной работы;
- совместное общение, принятие решений и рабочих заданий.



## ЧЛЕНЫ МУЛЬТИДИСЦИПЛИНАРНЫХ КОМАНД ФЛАГМАНСКИХ ЦЕНТРОВ, ИМЕЯ РАЗЛИЧНЫЙ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ, БУДУТ ОБЪЕДИНЕНЫ ОДНОЙ ЦЕЛЮ И ОБЩИМИ ЗАДАЧАМИ НА ОСНОВЕ ВЗАИМНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

производительности сразу и в динамике — в течение некоторого времени.

Таким образом, все члены мультидисциплинарных команд флагманских центров, имея различный функциональный опыт, будут объединены одной целью и общими задачами на основе взаимной коллективной

ответственности. Взаимодействие на таких условиях позволит более эффективно использовать ресурсы, исключить возможность дублирования в работе, поможет создать систему оказания помощи, которая даст наибольшую отдачу от использования возможностей каждой из структур флагманского центра.

### Формирование штатного расписания

Штатное расписание — это внутренний организационно-распорядительный документ организации, описывающий ее структурные подразделения, должности (специальности), количество штатных единиц по каждой должности. Штатное расписание флагманских центров и штатные нормативы в них формируются на основе порядков оказания медицинской помощи, иной нормативной и методической документации, а также на принципах нового московского стандарта оказания экстренной медицинской помощи.

В специальном письме ФФОМС «О порядке формирования штатных расписаний» говорится, что структура и штатная численность устанавливаются руководителем медицинской организации исходя из объема проводимой лечебно-диагностической работы и численности обслуживаемого населения с учетом рекомендуемых штатных нормативов, предусмотренных порядками оказания медицинской помощи. В связи с этим на формирование штатного расписания не могут влиять ни территориальные фонды ОМС, ни страховые медицинские организации, ни другие контролирующие органы. Приказы Минздрава России, утверждающие порядки оказания медицинской помощи, содержат штатные нормативы, носящие рекомендательный характер.

Штатное расписание учитывает новую инфраструктуру флагманских центров,

профильность медицинских организаций, их современное оснащение, функции, выполняемые работниками организации, алгоритмы проведения медицинской сортировки и объемы потока пациентов. В основе расчетов количества штатных должностей лежат положения об организации оказания специализированной медицинской помощи, порядки оказания медицинской помощи и показатели нагрузки на врачей-специалистов. Основным показателем для расчета числа медицинского персонала является медицинская помощь, оказываемая в стационарных условиях или условиях дневного стационара, — число коек или пациенто-мест.

Структурно должности сотрудников флагманского центра можно разделить на группы: администрацию и бригады — хирургическую, травматологическую, нейрохирургическую, кардиохирургическую и сосудистой хирургии. В число каждой из этих групп входят врачи, специалисты со средним медицинским образованием и немедицинский персонал.

При осуществлении кадрового планирования важным аспектом является обеспечение баланса между спросом на необходимое количество медицинских работников со стороны населения и предложением, выраженным в наличии необходимого числа специалистов для обеспечения бесперебойной работы флагманского центра. 

Штатное расписание создается с учетом новой инфраструктуры флагманских центров. На его формирование влияют профильность центра, выполняемые работниками функции, новые стандарты оказания экстренной помощи.