

УЧЕБНИК

МЕНЕДЖМЕНТ В СЕСТРИНСКОМ ДЕЛЕ

Министерство науки и высшего образования РФ

Рекомендовано Координационным советом по области образования
«Здравоохранение и медицинские науки» в качестве учебника
для использования в образовательных учреждениях, реализующих
основные профессиональные образовательные программы высшего образования
по направлению подготовки специалитета по специальности
34.03.01 «Сестринское дело»

Регистрационный номер рецензии 962 от 19 декабря 2019 года



Москва
ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА
«ГЭОТАР-Медиа»
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Авторский коллектив	5
Введение	6
Раздел 1. Медицинская организация как объект управления	7
Организация современной системы отечественного здравоохранения	7
Лицензирование медицинской деятельности	13
Квалификационные требования к медицинским работникам	20
Профессиональные стандарты в сфере здравоохранения.	24
Допуск к профессиональной деятельности.	30
Нормативно-правовое регулирование работы структурного подразделения медицинской организации	33
Вопросы для закрепления.	35
Раздел 2. Организация медицинской деятельности на уровне структурного подразделения	37
Планирование деятельности старшей медицинской сестры	37
Организация как функция управления. Штатное расписание медицинской организации	41
Должностные инструкции	47
Вопросы мотивирования сестринского персонала	52
Теории мотивации и их применение в практической деятельности старшей медицинской сестры.	54
Контроль в деятельности старшей медицинской сестры	59
Производственный контроль соблюдения санитарных правил и выполнения санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий	62
Вопросы для закрепления.	65
Раздел 3. Коммуникационные процессы в деятельности старшей медицинской сестры	66
Принципы и нормы профессиональной этики как основы эффективных коммуникаций	66
Выстраивание эффективных коммуникаций на уровне структурного подразделения	67
Конфликты в профессиональной деятельности.	78
Способы управления производственными конфликтами	84
Вопросы для закрепления.	88

Раздел 4. Работа с сестринским персоналом.	90
Номенклатура должностей в системе здравоохранения	90
Набор и отбор сестринского персонала	92
Адаптация персонала, организация наставничества	96
Аттестация сестринского персонала для получения квалификационной категории.	99
Обучение сестринского персонала	101
Вопросы для закрепления.	109
Раздел 5. Вопросы качества оказания медицинской помощи в работе сестринского персонала	110
Нормативно-правовое регулирование вопросов управления качеством медицинской помощи	110
Стандартные операционные процедуры	119
Инструменты оценки качества сестринской помощи.	123
Вопросы охраны труда и техники безопасности в работе старшей медицинской сестры	128
Вопросы для закрепления.	138
Раздел 6. Лидерство и управление в работе старшей медицинской сестры	140
Лидерство в сестринском деле	140
Теории достоинств, или подход с позиции личностных качеств	142
Бихевиоральные теории, или поведенческий подход	143
Теория стилей лидерства К. Левина	144
Теория стилей лидерства Р. Лайкерта	145
Теория стилей лидерства Р. Блейка и Дж. Моутона	146
Теории ситуационного лидерства, или ситуационный подход.	149
Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера	149
Классификация стилей лидерства, разработанная в Университете штата Огайо (США)	150
Модель ситуационного лидерства П. Херси.	153
Управление в сестринском деле	158
Власть в управлении	165
Роль старшей медицинской сестры в формировании организационной культуры структурного подразделения	170
Структура организационной культуры.	173
Содержание организационной культуры.	175
Вопросы для закрепления.	177
Список рекомендуемой литературы	178
Приложение	179

Раздел 4

РАБОТА С СЕСТРИНСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

НОМЕНКЛАТУРА ДОЛЖНОСТЕЙ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Должность — установленная в определенном порядке первичная структурная единица штатного расписания той или иной государственной или негосударственной организации, определяющая содержание и объем полномочий, размер денежного содержания и место в иерархической структуре организации лица, ее замещающего.

Наименования должностей в системе здравоохранения устанавливаются Министерством здравоохранения Российской Федерации¹. Действующей Номенклатурой должностей медицинских работников и фармацевтических работников² предусмотрены следующие группы должностей в медицинской организации.

- ▶ Раздел I. Медицинские работники.
 - 1.1. Должности руководителей (в том числе главная медицинская сестра, главная акушерка, главный фельдшер).
 - 1.2. Должности специалистов с высшим профессиональным (медицинским) образованием (врачи).
 - 1.3. Должности специалистов с высшим профессиональным (немедицинским) образованием.
 - 1.4. Должности специалистов со средним профессиональным (медицинским) образованием (средний медицинский персонал).

¹ Статья 14 Федерального закона 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».

² Приказ Минздрава России от 20.12.2012 № 183н «Об утверждении Номенклатуры должностей медицинских работников и фармацевтических работников».

1.5. Иные должности медицинских работников (младший медицинский персонал).

▶ Раздел II. Фармацевтические работники.

Наименования должностей «акушер», «санитар», «фасовщик», замещаемых лицами женского пола, именуется соответственно: «акушерка», «санитарка», «фасовщица»; а наименование должности «медицинская сестра», замещаемой лицами мужского пола, именуется «медицинский брат (медбрат)».

При заполнении документации старшая медицинская сестра должна правильно указывать наименование должностей, опираясь на действующую Номенклатуру.

В рамках формирования новых подходов к обучению медицинских и фармацевтических работников Минздравом России весной 2019 г. разработаны и подготовлены к общественному обсуждению проекты Приказов «О номенклатуре специальностей специалистов, имеющих высшее медицинское и фармацевтическое образование» (которым, как предполагается, будет отменен приказ Минздрава России от 07.10.2015 № 700н), «Об утверждении номенклатуры должностей медицинских работников и фармацевтических работников» и «Об утверждении квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием по направлению подготовки „Здравоохранение и медицинские науки“».

Новая номенклатура должностей дополнена разделом «Должности специалистов с высшим (медицинским) образованием, выполнивших федеральный государственный образовательный стандарт по направлению подготовки „бакалавр“ в связи с появлением в отрасли специалистов с новой подготовкой; введен ряд новых должностей специалистов с высшим (немедицинским) образованием в связи с развитием медицинской реабилитации (эрготерапевт, кинезотерапевт, медицинский психолог), а также должность „врач-ординатор“».

Предусмотренная проектом приказа градация специальностей направлена на обеспечение медицинских и фармацевтических работников широким спектром образовательных траекторий, при котором каждый из специалистов получит право на изменение специальности в соответствии со своими предпочтениями, а также позволит им в сокращенные сроки получить право замещать должности медицинских и фармацевтических работников через профессиональную переподготовку с учетом кадровых потребностей регионального здравоохранения.

НАБОР И ОТБОР СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Набор персонала предполагает:

- ▶ определение потребностей в работниках;
- ▶ выработку философии и стратегии привлечения персонала;
- ▶ определение перечня требований к будущим сотрудникам;
- ▶ составление письменных правил набора персонала;
- ▶ выбор конкретного варианта привлечения персонала;
- ▶ осуществление практических действий по набору.

Старшая медицинская сестра участвует в наборе сестринского персонала, как правило, на вакантные ставки.

Набор персонала осуществляют из внешних и внутренних источников. Под **внутренними источниками** понимают возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. **Внешние источники** — объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие удовлетворение потребности в персонале организации. И внешние, и внутренние источники имеют свои достоинства и недостатки.

Преимущества внешнего набора:

- ▶ сравнительная легкость и широкие возможности выбора кандидатов;
- ▶ снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей;
- ▶ отсутствие контактов и обязательств внутри организации;
- ▶ относительно небольшие затраты на обучение.

К недостаткам такой формы относят:

- ▶ ухудшение морально-психологического климата вследствие возможных конфликтов между новыми людьми и «старожилами»;
- ▶ высокая степень риска из-за неизвестности человека;
- ▶ плохое знание новым сотрудником организации и потребность в длительном периоде адаптации.

Преимущества привлечения работников внутри организации:

- ▶ наличие условий для планирования этого процесса;
- ▶ предоставление людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя, что служит стимулирующим фактором;

- ▶ сохранение основного состава при сокращении штатов и быстрое заполнение вакансий при освобождении должностей;
- ▶ хорошее знание претендентами самой организации и известность их самих;
- ▶ ослабление текучести кадров;
- ▶ облегчение адаптации к новым условиям и требованиям;
- ▶ обеспечение прозрачности кадровой политики и др.

В целом внутреннее привлечение кадров считают более предпочтительным, тем не менее оно также имеет свои недостатки:

- ▶ ограниченный выбор кандидатур;
- ▶ необходимость дополнительных затрат на переобучение;
- ▶ напряженность в коллективе вследствие роста внутренней конкуренции;
- ▶ сохранение общей потребности в рабочей силе.

Методы набора персонала могут быть активными и пассивными.

Активные методы используют в случаях, когда на рынке труда спрос на специалистов конкретной квалификации превышает их предложение. Примеры активных методов.

- ▶ Обращения в агентства по трудоустройству — используют, как правило, при поиске высококвалифицированного персонала, так как требует достаточных финансовых вложений.
- ▶ Обращения в государственные органы занятости — возможность провести конкретный поиск при незначительных издержках. Этот источник поиска позволяет закрыть вакансии по некоторым должностям, не требующим высокой квалификации персонала (младший медицинский персонал).
- ▶ Обращения в учебные заведения (колледжи и вузы) — используют для привлечения молодых специалистов.
- ▶ Использование сети Интернет — важный источник поиска персонала, так как позволяет быстро донести информацию до рынка труда, вести диалог с кандидатами и получать обратную связь. Однако, пользуясь исключительно этим видом поиска, организация оставляет вне поля зрения многих интересных кандидатов.
- ▶ Участие в ярмарках вакансий — организуют местные органы самоуправления, как правило, для трудоустройства людей массовых профессий, желающих найти или поменять работу.

К **пассивным методам** привлечения персонала прибегают при высоком предложении рабочей силы. К ним относят размещение объявлений в средствах массовой информации. Цель рекламного объявления

в следующем: привлечь подходящие кандидатуры, заинтересовать их организацией и предлагаемой работой. Именно поэтому очень важно правильно выбрать соответствующее средство массовой информации с учетом потребности в кадрах, необходимой адресности, величины затрат. Так, телевидение обеспечивает наиболее широкую аудиторию, так как его смотрят даже те, кто не читает газет. Однако стоимость такой рекламы высока, а адресность незначительна.

Высокую целевую направленность имеют объявления, помещаемые в печатных изданиях. Они сравнительно дешевы и привлекают широкий круг кандидатов. Печатная реклама обеспечивает гибкость размера объявления, высокое качество, возможность повторного прочтения, но она недостаточно оперативна, так как может пройти длительный срок до публикации.

В объявлении о приеме на работу рекомендуют указывать следующие сведения:

- ▶ особенности организации (наименование, расположение, характер деятельности);
- ▶ характеристику должности;
- ▶ требования к кандидату (образование, опыт, квалификация и др.);
- ▶ систему оплаты и стимулирования;
- ▶ организацию процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи);
- ▶ адрес организации и контактные телефоны.

После проведения мероприятий по привлечению кандидатов в организацию начинается процесс их отбора, чтобы оставить необходимое количество потенциальных работников, которые отвечают требованиям, предъявляемым к вакантным должностям. Это процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов тех из них, кто наилучшим образом отвечает запросам организации и пригоден для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

Процесс отбора включает следующие этапы.

- ▶ **Первичное знакомство.** Оно начинается, как правило, с анализа документов претендента. При этом целесообразно обращать внимание на следующие аспекты:
 - наличие документов, подтверждающих квалификацию специалиста и его право заниматься данным видом деятельности (диплом, сертификат/свидетельство об аккредитации специ-

алиста, удостоверение о присвоении квалификационной категории);

- совпадение конкретных характеристик, отраженных в различных документах;
- склонность кандидата к регулярной смене мест работы;
- темпы профессионального роста.

▶ **Отборочное собеседование** — направлено на решение следующих задач:

- предварительное определение компетенции кандидата и его заинтересованности в работе;
- информирование об организации и преимуществах работы в ней, о содержании самой работы;
- выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, области их различия и совпадения;
- предоставление кандидату возможности решить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Отборочное собеседование обычно позволяет отсеять до 90% кандидатов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения их профессиональных качеств. Как правило, отборочное собеседование организует и проводит специалист по управлению персоналом.

▶ **Оценка профессиональных навыков.** Такую оценку проводят с целью выявления профессиональной пригодности специалиста, а именно его соответствия профессиональным качествам, требованиям конкретного рабочего места и должностным обязанностям.

▶ **Получение отзывов с предыдущего места работы.** Этот метод не может использоваться как самостоятельный, а только в совокупности с другими.

▶ **Окончательное собеседование (интервью).** Встречу проводят для уточнения не выясненных до конца вопросов и принятия решения о приеме на работу между претендентом и его непосредственным руководителем, возможно, с участием специалиста по управлению персоналом. Еще одна задача — принятие решения о необходимости испытательного срока, обучения специальным навыкам работы.

Окончательное решение о приеме претендента на работу принимает руководитель организации по представлению уполномоченного лица. В некоторых случаях он может вызвать кандидата для личной беседы, чтобы составить собственное мнение о нем.

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА

Адаптация — введение вновь принятых специалистов в организацию и ее подразделения; процесс взаимного приспособления работника и организации, в ходе которого происходит изменение его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры.

Адаптация имеет две составляющие:

- ▶ совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация);
- ▶ совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Такое управление необходимо, чтобы ускорить достижение приемлемых показателей в работе, облегчить вхождение в коллектив, уменьшить у сотрудника состояние тревожности, неуверенности в себе, сократить текучесть кадров, повысить удовлетворенность работой, снизить затраты, связанные с адаптацией специалиста.

Процесс адаптации включает несколько этапов.

- ▶ **Ознакомительный, длящийся примерно 1 мес.** В его рамках происходит знакомство нового сотрудника с организацией, обязанностями, правами, требованиями, возможностями (за этот период можно продемонстрировать свои возможности). Одновременно происходит оценка его подготовленности к работе.
- ▶ **Этап вхождения (продолжительностью до года)**, когда достигается овладение системой знаний и навыков, необходимых для выполнения профессиональных требований, освоение в новом коллективе.
- ▶ **Интеграционный**, в течение которого постепенно происходит приобретение, углубление и совершенствование необходимых навыков и знаний, формирование их единого комплекса. Способность человека к адаптации определяется возможностью предвидеть основные негативные факторы, с которыми он может столкнуться, и умением быстро на них реагировать.

Принято различать **первичную адаптацию** (для лиц, не имеющих трудового опыта), связанную, как правило, с большими трудностями, и **вторичную** (для опытных работников), обычно протекающую быстрее и не требующую особой помощи руководителя.

По направленности выделяют несколько видов адаптации, основные среди них — организационная, профессиональная, социально-психологическая, психофизиологическая.

Организационная адаптация состоит в приспособлении к новому месту работы, существующим правилам и порядкам, организации труда, способам действий (для начала в стандартных ситуациях).

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых знаний, навыков, приемов, техники и технологии деятельности. Считают, что полный срок профессиональной адаптации составляет 5–8 лет. На профессиональную адаптацию влияют следующие факторы:

- ▶ рабочая среда (место, технология, окружение);
- ▶ личные особенности работника (опыт, знания, умения, навыки);
- ▶ мотивация (интересы, чувство долга, стремление к профессиональному росту);
- ▶ индивидуально-психологические свойства (коммуникабельность, активность, доброжелательность и др.);
- ▶ помощь и контроль руководителя и коллег (обучение, консультирование), стимулирование;
- ▶ особенности производственных заданий, темпы включения в работу.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха особых сложностей не представляет. Она протекает быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также от характеристики самих этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация служит приспособлением к коллективу и его нормам, особенностям взаимоотношений, своей новой роли и статусу, руководству и коллегам.

Введение в организацию обычно осуществляют кадровые службы в основном в форме курса общей ориентации, который читается группе вновь принятых работников. Здесь происходит их ознакомление с организацией, ее политикой (в том числе в кадровой сфере: правила назначения на должность, перемещения, увольнения и др.), условиями труда, правилами поведения, основными требованиями к работе.

Специальная ориентация выполняется руководством подразделения, в которое поступил сотрудник. В процессе специальной ориентации рассматривают следующие вопросы:

- ▶ цели, технологии и особенности работы подразделения, внутренние и внешние отношения и связи;
- ▶ процедуры, правила, предписания, касающиеся выполнения работы, оформления документов;
- ▶ правила техники безопасности и гигиены;
- ▶ персональные обязанности и ответственность, ожидаемые результаты, нормативы оценки;
- ▶ продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные, замены;
- ▶ возможность обучения, повышения квалификации;
- ▶ осмотр подразделения, комнат отдыха, различных специальных служб;
- ▶ знакомство с руководством и будущими коллегами.

В процессе индивидуального введения в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет коллективу (рассказывает его биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, информирует о трудностях, которые могут встретиться, и о наиболее распространенных ошибках в работе, будущих коллегах.

В результате это позволяет уменьшить психологическую боязнь провала, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению, тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода (большинство новичков покидают организацию в первые 3 месяца).

Кроме того, у нового работника снижается нервозность, тревожность за свое будущее, формируется необходимое отношение к работе и окружающим, возникают стимулы к дальнейшему развитию и совершенствованию.

Если вновь принятый специалист хорошо проинструктирован, испытывает доверие к руководителю, усвоил предъявляемые к нему требования, комфортно себя чувствует, он будет эффективно и с желанием работать. Признаки успешной адаптации:

- ▶ овладение необходимыми профессиональными знаниями и навыками;

- ▶ появление интереса к организации и работе, которая начинает играть все более значительную роль в жизни, ощущения связи с профессией, удовлетворенность;
- ▶ неукоснительное выполнение требований трудовой дисциплины;
- ▶ стремление к совершенствованию;
- ▶ хорошие взаимоотношения с коллегами, ощущение психологического комфорта.

В то же время адаптация связана с немалыми трудностями. Среди них:

- ▶ предубеждение и негативное отношение на первых порах окружающих (особенно руководителя);
- ▶ необходимость выполнения новых обязанностей, часто в непривычных условиях (при отсутствии необходимого опыта и новых навыков и непригодности многих прежних) — поэтому значительна подверженность стрессам;
- ▶ несоответствие представлений и реальности (неудовлетворенность возможностями организации, обманутые ожидания и др.);
- ▶ безразличное отношение нового коллектива;
- ▶ сложность разрыва прежних связей и привыкания к новым нормам.

АТТЕСТАЦИЯ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ КАТЕГОРИИ

Аттестацию специалистов со средним и высшим медицинским и фармацевтическим образованием проводят по специальностям, предусмотренным действующей номенклатурой специальностей специалистов, имеющих медицинское и фармацевтическое образование (далее — специальности). Основанием для аттестации является Приказ Минздрава России от 23.04.2013 № 240н «О Порядке и сроках прохождения медицинскими работниками и фармацевтическими работниками аттестации для получения квалификационной категории».

Аттестацию специалистов, имеющих иное высшее профессиональное образование и осуществляющих медицинскую и фармацевтическую деятельность, проводят по должностям, предусмотренным действующей номенклатурой должностей медицинских и фармацевтических работников (далее — должности).

Аттестация является добровольной, ее проводят аттестационные комиссии по трем квалификационным категориям: второй, первой и высшей.

Аттестацию проводят 1 раз в 5 лет. Присвоенная квалификационная категория действительна на всей территории Российской Федерации в течение 5 лет со дня издания распорядительного акта о присвоении. Специалисты могут претендовать на присвоение более высокой квалификационной категории не ранее чем через 3 года со дня издания распорядительного акта о присвоении квалификационной категории.

При аттестации оценивают теоретические знания и практические навыки, необходимые для выполнения профессиональных обязанностей по соответствующим специальностям и должностям, на основе результатов квалификационного экзамена. Квалификационный экзамен включает экспертную оценку отчета о профессиональной деятельности специалиста (далее — отчет), тестовый контроль знаний и собеседование.

Специалист, претендующий на получение *второй* квалификационной категории, должен:

- ▶ иметь теоретическую подготовку и практические навыки в области осуществляемой профессиональной деятельности;
- ▶ использовать современные методы диагностики, профилактики, лечения, реабилитации и владеть лечебно-диагностической техникой в области осуществляемой профессиональной деятельности;
- ▶ ориентироваться в современной научно-технической информации, владеть навыками анализа количественных и качественных показателей работы, составления отчета о работе;
- ▶ иметь стаж работы по специальности (в должности) не менее 3 лет.

Специалист, претендующий на получение *первой* квалификационной категории, должен:

- ▶ иметь теоретическую подготовку и практические навыки в области осуществляемой профессиональной деятельности и смежных дисциплин;
- ▶ использовать современные методы диагностики, профилактики, лечения, реабилитации и владеть лечебно-диагностической техникой в области осуществляемой профессиональной деятельности;
- ▶ уметь квалифицированно провести анализ показателей профессиональной деятельности и ориентироваться в современной научно-технической информации;
- ▶ участвовать в решении тактических вопросов организации профессиональной деятельности;
- ▶ иметь стаж работы по специальности (в должности) не менее 5 лет.

Специалист, претендующий на получение **высшей** квалификационной категории, должен:

- ▶ иметь высокую теоретическую подготовку и практические навыки в области осуществляемой профессиональной деятельности, знать смежные дисциплины;
- ▶ использовать современные методы диагностики, профилактики, лечения, реабилитации и владеть лечебно-диагностической техникой в области осуществляемой профессиональной деятельности;
- ▶ уметь квалифицированно оценить данные специальных методов исследования с целью установления диагноза;
- ▶ ориентироваться в современной научно-технической информации и использовать ее для решения тактических и стратегических вопросов профессиональной деятельности;
- ▶ иметь стаж работы по специальности (в должности) не менее 7 лет.

Квалификационные категории, присвоенные специалистам до вступления в силу настоящего Порядка, сохраняются в течение срока, на который они были присвоены.

ОБУЧЕНИЕ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

Обучение — метод подготовки персонала, направленный на повышение эффективности работы организации. Оно позволяет повысить эффективность и качество работы, сократить потребность в контроле, быстрее решить проблему дефицита кадров (обучение привлекает нужных людей), сократить текучесть кадров и затраты, вызванные ею.

Цели обучения персонала:

- ▶ повышение общего уровня квалификации;
- ▶ получение новых знаний и навыков, если меняется или усложняется характер работ, открываются новые направления деятельности;
- ▶ обновление и поддержание прежних навыков, если изменений нет;
- ▶ подготовка к новой должности;
- ▶ ускорение процесса адаптации;
- ▶ улучшение морально-психологического климата.

Принципы обучения:

- ▶ актуальность (содержание занятий должно иметь отношение к профессиональной деятельности обучаемого);
- ▶ индивидуальность (подбор для каждой конкретной категории персонала наиболее рациональных методов обучения);

- ▶ непрерывность (регулярное проведение обучения с периодичностью, зависящей от специальности и должности работника);
- ▶ активное участие обучающихся в учебном процессе и использование новых знаний и навыков в работе уже в ходе обучения;
- ▶ повторение (закрепление новых знаний и превращение приобретенных навыков в привычку);
- ▶ обратная связь (оценка реакции обучающихся с целью коррекции обучения для достижения более высоких результатов).

В практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его. Обучение на рабочем месте непосредственно взаимосвязано с профессиональной деятельностью и может иметь различные формы, организовано для определенного учреждения и его сотрудников, возможно, с приглашением сторонних специалистов. Данный вид обучения позволяет адаптировать содержание занятий к потребностям конкретных групп специалистов, приблизить его к практической деятельности и выполнению непосредственных обязанностей. Обучение вне рабочего места проводят внешние образовательные структуры, как правило, вне стен организации для получения сотрудниками специальных знаний и навыков.

Каждая из этих форм обучения персонала имеет как преимущества, так и недостатки в зависимости от того, какие цели ставит перед собой организация и какие результаты планирует получить. Обучение на рабочем месте более оперативно и целесообразно при большой аудитории обучаемых, позволяет приспособить содержание и сроки обучения к потребностям организации, легче переходить от теоретического курса к осуществлению профессиональной деятельности. Основные разновидности обучения работников — индивидуальная и групповая подготовка.

При **индивидуальном методе** обучаемого прикрепляют к квалифицированному работнику (в том числе к руководителю — тогда речь идет о стажировке). Необходимый теоретический курс изучают самостоятельно (при консультации с соответствующими специалистами).

Групповая форма подготовки предусматривает объединение обучаемых в специальные группы, занятия с которыми проводят высококвалифицированные преподаватели.

Формы индивидуальной и групповой подготовки

- ▶ **Ученичество** предполагает прикрепление лиц, не имеющих специальности, с целью обучения к опытным сотрудникам, которые передают им свои знания и формируют необходимые навыки.

- ▶ **Наставничество** — передача знаний и навыков более опытного и компетентного сотрудника менее опытному в процессе личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы. В его рамках новичков привлекают к принятию решений, что предполагает предоставление им некоторой самостоятельности в текущих делах. Обычно требует немалых затрат времени с той и другой стороны и взаимного доверия, а также четкого планирования.

Наставничество используют на любом уровне и этапе управленческой карьеры. При этом наставники могут иметь более низкое служебное положение, чем обучаемые.

Ученичество и наставничество отличаются практической направленностью и связью с производственными функциями сотрудника. Эти формы обучения прививают навыки решения оперативных задач, но не позволяют развивать абстрактное мышление.

- ▶ **Инструктаж** — регулярное или разовое разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником для наиболее эффективного выполнения задач новичками. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг их обязанностей. Инструктаж не требует больших затрат и эффективен для простых видов деятельности.
- ▶ **Стажировка** предполагает, что специалистов и руководителей направляют для приобретения нового опыта в другие организации (в том числе зарубежные), где они с помощью консультантов (руководителей стажировки) осваивают незнакомые направления и методы деятельности.
- ▶ **Ротация** — последовательная работа на разных должностях, в том числе в других подразделениях организации.
- ▶ **Ассистирование** заключается в том, что лицо, которому предстоит занять руководящую должность, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю-наставнику.
- ▶ **Объединенное руководство** — совместное (параллельное) выполнение обязанностей обучающим руководителем и обучаемым.
- ▶ **Дублирование** — высшая форма индивидуального обучения. Стоит в том, что кандидат на руководящую должность исполняет обязанности своего наставника, а тот консультирует и оказывает необходимую помощь.
- ▶ **Дистанционное обучение** позволяет слушателю не тратить время на посещение учебных центров, обучаемый не связан с жестким гра-

фиком занятий и может самостоятельно рассчитывать ежедневную нагрузку, что удобно именно в последипломном образовании.

- **Развивающее обучение**, в отличие от обучения конкретным навыкам, направлено на:
- изменение образа мыслей и отношения человека в целом к себе, делу;
 - более глубокое понимание ситуации;
 - самостоятельное решение задач;
 - развитие коммуникативных способностей;
 - формирование конкретных навыков;
 - умение реалистично оценивать себя;
 - понимание важности групповой работы;
 - осознание своей ответственности и т.д.

Оценивать результаты обучения можно на основе тестов, наблюдения за поведением сотрудников, их реакцией в процессе обучения, анкетирования. При этом оценки могут быть как разовыми, так и регулярными; полезны, как показывает практика, и повторные оценки. Критерии оценки должны быть определены и доведены до обучаемых перед началом программы.

Сестринский персонал, как и все медицинские работники, совершенствует свои профессиональные знания и навыки, обучаясь по дополнительным профессиональным программам в образовательных и научных организациях¹. Повышение квалификации и профессиональную переподготовку организуют в соответствии с квалификационными требованиями, которые установлены в следующих документах:

- квалификационные требования к медицинским и фармацевтическим работникам со средним медицинским и фармацевтическим образованием²;
- квалификационные требования к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием по направлению подготовки «Здравоохранение и медицинские науки»³;

¹ Пункт 3 части 2 статьи 73 Закона № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».

² Приказ Минздрава России от 10.02.2016 № 83н «Об утверждении Квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам со средним медицинским и фармацевтическим образованием».

³ Приказ Минздрава России от 08.10.2015 № 707н «Об утверждении Квалификационных требований к медицинским и фармацевтическим работникам с высшим образованием по направлению подготовки «Здравоохранение и медицинские науки».

- ▶ единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения»¹.

Организацию обучения осуществляют в соответствии с действующим Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам². Порядок обязателен для организаций:

- ▶ дополнительного профессионального образования;
- ▶ образовательных профессиональных, высшего образования;
- ▶ осуществляющих обучение по дополнительным профессиональным программам.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускают лиц:

- ▶ имеющих среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- ▶ получающих среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Организация обучает по дополнительной профессиональной программе на основе договора об образовании, заключаемого со слушателем и (или) физическим или юридическим лицом, обязующимся оплатить обучение лица, зачисляемого на обучение, либо за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации.

Содержание дополнительного профессионального образования определяется образовательной программой, разработанной и утвержденной организацией, с учетом потребностей лица, организации, по инициативе которых осуществляется дополнительное профессиональное образование.

Дополнительное профессиональное образование осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки).

¹ Приказ Минздравсоцразвития России от 23.07.2010 № 541н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников в сфере здравоохранения».

² Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Реализация программы повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации. Реализация программы профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

Содержание реализуемой дополнительной профессиональной программы должно учитывать профессиональные стандарты, квалификационные требования, указанные в квалификационных справочниках по соответствующим должностям, профессиям и специальностям, или квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

Формы обучения и сроки освоения дополнительной профессиональной программы определены образовательной программой и (или) договором об образовании. Срок освоения дополнительной профессиональной программы должен обеспечивать возможность достижения планируемых результатов и получение новой компетенции (квалификации), заявленной в программе. При этом минимально допустимый срок освоения программ повышения квалификации не может быть менее 16 ч, а срок освоения программ профессиональной переподготовки — менее 250 ч.

Дополнительная профессиональная программа может реализовываться полностью или частично в форме стажировки. Стажировка — в целях:

- ▶ изучения передового опыта, в том числе зарубежного;
- ▶ закрепления теоретических знаний, полученных при освоении программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации;
- ▶ приобретения практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении своих должностных обязанностей.

Содержание стажировки определяется организацией с учетом предложений организаций, направляющих специалистов на стажировку, содержания дополнительных профессиональных программ. Сроки стажировки организация определяет самостоятельно исходя из целей обучения. Продолжительность стажировки согласовывают с руководителем

организации, где ее проводят. По результатам прохождения стажировки слушателю выдают документ о квалификации в зависимости от реализуемой дополнительной профессиональной программы.

Обучение по индивидуальному учебному плану в пределах осваиваемой дополнительной профессиональной программы осуществляют в порядке, установленном локальными нормативными актами образовательной организации.

При освоении дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки возможен зачет учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), освоенных в процессе предшествующего обучения по основным профессиональным образовательным программам и (или) дополнительным профессиональным программам, порядок которого определяется образовательной организацией самостоятельно.

Освоение дополнительных профессиональных образовательных программ завершается итоговой аттестацией обучаемых в форме, определяемой образовательной организацией самостоятельно. Лицам, успешно освоившим соответствующую дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдают документы о квалификации: удостоверение о повышении квалификации и (или) диплом о профессиональной переподготовке.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из организации, выдают справку об обучении или периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Документ о квалификации выдают на бланке, образец которого самостоятельно устанавливает образовательная организация.

При освоении дополнительной профессиональной программы одновременно с получением среднего профессионального и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации и (или) диплом о профессиональной переподготовке выдают одновременно с получением соответствующего документа об образовании и квалификации.

С целью совершенствования медицинскими и фармацевтическими работниками профессиональных знаний и навыков в течение всей жизни в нашей стране с 2013 г. начата реализация модели отработки

основных принципов непрерывного медицинского образования¹. **Непрерывное медицинское образование** — новая форма профессионального развития медицинских работников. Ее отличает непрерывность, использование инновационных технологий (дистанционных, электронных, симуляционных), а также возможность выстраивания персональной траектории обучения, что обеспечивает получение знаний, умений, навыков и компетенций, соответствующих потребностям специалистов. В настоящее время модель реализуют среди специалистов с высшим медицинским образованием в организациях, осуществляющих образовательную деятельность и находящихся в ведении Министерства здравоохранения Российской Федерации, с участием медицинских профессиональных некоммерческих организаций (далее — модель) на территории Российской Федерации путем обучения специалистов с высшим медицинским образованием (далее — врачи) в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, находящихся в ведении Министерства здравоохранения Российской Федерации, по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации.

Обучение в рамках модели непрерывного медицинского образования отличается от «классической» системы повышения квалификации. Обучение проходит отдельными модулями, циклами, путем прохождения отдельных учебных мероприятий в течение всего календарного года. Обучение можно проводить на протяжении 5 лет. В образовательном процессе могут принимать участие медицинские профессиональные некоммерческие организации. В обучении применяют электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

Под *электронным обучением* понимают организацию образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, которые обеспечивают передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и педагогических работников. Под *дистанционными* понимают образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекомму-

¹ Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 11.11.2013 № 837 «Об утверждении Положения о модели отработки основных принципов непрерывного медицинского образования для врачей-терапевтов участковых, врачей-педиатров участковых, врачей общей практики (семейных врачей) с участием общественных профессиональных организаций».

никационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогических работников.

В модели непрерывного медицинского образования также учитывают участие медицинских работников в иных образовательных мероприятиях (конференции, семинары, мастер-классы, вебинары, интернет-лекции и др.), одобренных медицинскими профессиональными некоммерческими организациями, органом государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере охраны здоровья и координационным советом по развитию непрерывного медицинского и фармацевтического образования Минздрава России.

Вопросы для закрепления

- ▶ Какое значение имеет номенклатура должностей медицинских работников?
- ▶ Как осуществляют набор персонала на вакантные должности?
- ▶ В чем преимущества и недостатки внешнего набора?
- ▶ В чем преимущества и недостатки внутреннего набора?
- ▶ В каких случаях используют активные методы набора персонала?
- ▶ Как привлечь на работу выпускников медицинских колледжей?
- ▶ В каких этапах отбора персонала на сестринские должности обязательно должна участвовать старшая медицинская сестра?
- ▶ Какова роль старшей медицинской сестры в первичной адаптации молодых медицинских сестер?
- ▶ Как подготовить медицинскую сестру к получению второй квалификационной категории?
- ▶ Как организована современная система дополнительного профессионального образования для специалистов со средним медицинским образованием?