

Карта развития компетенций главного врача по уровням зрелости клиники

Матрица определяет полный состав роли главного врача. Все 18 компетенций нужны на любом уровне зрелости клиники. Карта показывает, в какой последовательности их нарабатывать и какие компетенции углублять на каждом этапе.

Уровень зрелости клиники не отменяет ни одну компетенцию: он определяет требуемую глубину её применения, степень самостоятельности главного врача и сложность решаемых задач.

Как пользоваться картой:

1. Найдите уровень зрелости клиники, полученный в цифровом тесте.
2. Посмотрите, какие компетенции необходимо нарабатывать или углублять на этом уровне зрелости клиники.
3. Рядом с каждой компетенцией найдите название блока Матрицы, в котором она раскрывается.
4. Откройте соответствующий блок Матрицы и сопоставьте управленческие действия с оценками в листе самопроверки.
5. Выберите не более трёх компетенций, которые важны для текущего этапа и требуют развития по результатам самопроверки.

Обязательное профессиональное ядро для всех уровней зрелости клиники

- Обеспечивать внутренний контроль качества и безопасности медицинской деятельности (блок «Качество, безопасность и обязательные требования»).
- Обеспечивать соблюдение обязательных требований при осуществлении медицинской деятельности (блок «Качество, безопасность и обязательные требования»).
- Блок «Качество, безопасность и обязательные требования» — обязательный базовый минимум роли главного врача. Эти компетенции должны обеспечиваться на любом уровне зрелости клиники; по мере развития клиники усложняются способы организации, контроля и совершенствования этой работы.

Сквозные управленческие компетенции для всех уровней зрелости клиники

- Развивать собственную управленческую эффективность (блок «Управленческая эффективность и профессиональное развитие руководителя»).
- Осуществлять эффективную управленческую коммуникацию (блок «Управленческая эффективность и профессиональное развитие руководителя»).
- Формировать лидерскую позицию руководителя (блок «Управленческая эффективность и профессиональное развитие руководителя»).

Эти компетенции проходят через все уровни зрелости клиники. Их нельзя отложить до определённого этапа: по мере развития клиники увеличиваются глубина их применения, сложность управленческих ситуаций и требования к самостоятельности главного врача.

Уровень зрелости клиники 1

Главная задача уровня зрелости клиники — создать базовый управленческий порядок в медицинском подразделении.

Основной фокус развития компетенций на этом уровне

Компетенция	Блок Матрицы	Задача развития на этом этапе
Обеспечивать эффективность процессов клиники	Операционное управление и системный менеджмент	начать разбирать повторяющиеся проблемы, устранять их причины и проверять результат изменений.
Обеспечивать стандартизацию и регламентацию деятельности клиники	Операционное управление и системный менеджмент	закрепить основные способы работы, чтобы результат меньше зависел от привычек отдельных сотрудников.
Организовывать систему управления медицинским подразделением	Операционное управление и системный менеджмент	определить функции, ответственность, полномочия и порядок принятия решений.
Обеспечивать результативность медицинской команды	Управление медицинской командой	перейти от контроля отдельных поручений к понятным ожидаемым результатам работы сотрудников.
Обеспечивать эффективную командную работу медицинского подразделения	Управление медицинской командой	согласовать роли специалистов и порядок взаимодействия при лечении пациентов.
Обеспечивать медицинское подразделение квалифицированными кадрами	Управление медицинской командой	организовать подбор, адаптацию и допуск сотрудников к самостоятельной работе.

Что начинать развивать для перехода к следующему уровню зрелости клиники

Компетенции основного фокуса уровня 1 необходимо продолжать углублять.

Дополнительно для перехода к уровню 2 важно начать развивать следующие компетенции

Компетенция	Блок Матрицы	Задача развития на этом этапе
Использовать управленческие данные для принятия и оценки управленческих решений	Экономика и управленческая аналитика	начать регулярно собирать базовые показатели и использовать их для оценки ситуации и принятых решений, а не только по отдельному запросу собственника/ситуации

Уровень зрелости клиники 2

Главная задача уровня зрелости клиники — соединить отдельные инструменты и управленческие практики в работающую систему.

Основной фокус развития компетенций на этом уровне:

Компетенция	Блок Матрицы	Задача развития на этом этапе
Обеспечивать эффективность процессов клиники	Операционное управление и системный менеджмент	превратить разовые улучшения в повторяющийся цикл анализа, изменений и проверки результата.
Обеспечивать стандартизацию и регламентацию деятельности клиники	Операционное управление и системный менеджмент	обеспечить не только наличие документов, но и их применение, контроль и актуализацию.
Организовывать систему управления медицинским подразделением	Операционное управление и системный менеджмент	связать роли, полномочия, взаимодействие руководителей и контроль выполнения решений.
Обеспечивать результативность медицинской команды	Управление медицинской командой	определить ожидаемые результаты, регулярно оценивать их и работать с причинами отклонений.
Обеспечивать эффективную командную работу медицинского подразделения	Управление медицинской командой	выстроить устойчивое взаимодействие специалистов, а не согласовывать каждую ситуацию отдельно.

Что начинать развивать для перехода к следующему уровню зрелости клиники

Компетенция	Блок Матрицы	Задача развития на этом этапе
Обеспечивать реализацию стратегических целей клиники в деятельности медицинского подразделения	Операционное управление и системный менеджмент	связывать задачи подразделения с целями клиники.
Обеспечивать профессиональное развитие медицинской команды	Управление медицинской командой	определять дефициты, планировать развитие и проверять применение результатов обучения.
Использовать управленческие данные для принятия и оценки управленческих решений	Экономика и управленческая аналитика	перейти от решений по ощущениям к регулярному анализу данных.
Управлять экономической эффективностью медицинской деятельности	Экономика и управленческая аналитика	связывать управленческие решения в медицинском подразделении с экономическим результатом, анализировать причины отклонений и повышать эффективность без снижения качества и безопасности лечения.

Уровень зрелости клиники 3

Главная задача уровня зрелости клиники — обеспечить воспроизводимость результатов и перейти к управленческому партнёрству собственника и главного врача.

Основной фокус развития компетенций на этом уровне:

Компетенция	Блок Матрицы	Задача развития на этом этапе
Обеспечивать реализацию стратегических целей клиники в деятельности медицинского подразделения	Операционное управление и системный менеджмент	участвовать в определении приоритетов медицинского направления и отвечать за их реализацию.
Организовывать систему управления медицинским подразделением	Операционное управление и системный менеджмент	распределять управленческие функции и обеспечивать работу системы без постоянного ручного контроля.
Использовать управленческие данные для принятия и оценки управленческих решений	Экономика и управленческая аналитика	принимать решения на основе данных и проверять их влияние на результат.
Обеспечивать результативность медицинской команды	Управление медицинской командой	передавать сотрудникам и руководителям не только задачи, но и ответственность за результат.
Обеспечивать профессиональное развитие медицинской команды	Управление медицинской командой	сохранять качество и воспроизводимость работы при росте и смене сотрудников.
Обеспечивать эффективную командную работу медицинского подразделения	Управление медицинской командой	поддерживать согласованность специалистов и руководителей в сложных межфункциональных процессах.

Что начинать развивать для перехода к следующему уровню зрелости клиники

Компетенция	Блок Матрицы	Задача развития на этом этапе
Обеспечивать операционную эффективность клиники	Операционное управление и системный менеджмент	управлять ресурсами и пропускной способностью медицинского подразделения.
Обеспечивать участие медицинского подразделения в управлении пациентским опытом	Операционное управление и системный менеджмент	согласовывать медицинские и сервисные процессы на всём пути пациента.
Обеспечивать финансовое планирование деятельности медицинского подразделения	Экономика и управленческая аналитика	связывать медицинские задачи с необходимыми ресурсами совместно с собственником и финансовым контуром.

Уровень зрелости клиники 4

Главная задача уровня зрелости клиники — сохранять качество и управляемость при изменении масштаба, задач и состава клиники. Главный врач выступает устойчивым управленческим партнёром собственника.

Основной фокус развития компетенций на этом уровне:

Компетенция	Блок Матрицы	Задача развития на этом этапе
Обеспечивать реализацию стратегических целей клиники в деятельности медицинского подразделения	Операционное управление и системный менеджмент	обеспечивать вклад медицинского направления в общие результаты и развитие клиники.
Обеспечивать операционную эффективность клиники	Операционное управление и системный менеджмент	управлять ресурсами, мощностью и результативностью медицинского подразделения.
Обеспечивать участие медицинского подразделения в управлении пациентским опытом	Операционное управление и системный менеджмент	сохранять целостность пути пациента при усложнении системы.
Организовывать систему управления медицинским подразделением	Операционное управление и системный менеджмент	поддерживать распределённые роли, полномочия и управленческие циклы.
Обеспечивать профессиональное развитие медицинской команды	Управление медицинской командой	обеспечивать кадровую устойчивость и готовность команды к новым задачам.
Обеспечивать результативность медицинской команды	Управление медицинской командой	удерживать ответственность за результат на разных уровнях управления.
Использовать управленческие данные для принятия и оценки управленческих решений	Экономика и управленческая аналитика	своевременно выявлять отклонения и управлять развитием на основе данных.