



Управление государственной
службы и кадров
Правительства Москвы



Московский городской
университет управления
Правительства Москвы



ЛИДЕРМЕД – ПРОГРАММА ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЕПАРТАМЕНТА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ МОСКВЫ, ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

2020

ЦЕЛИ ПРОЕКТА

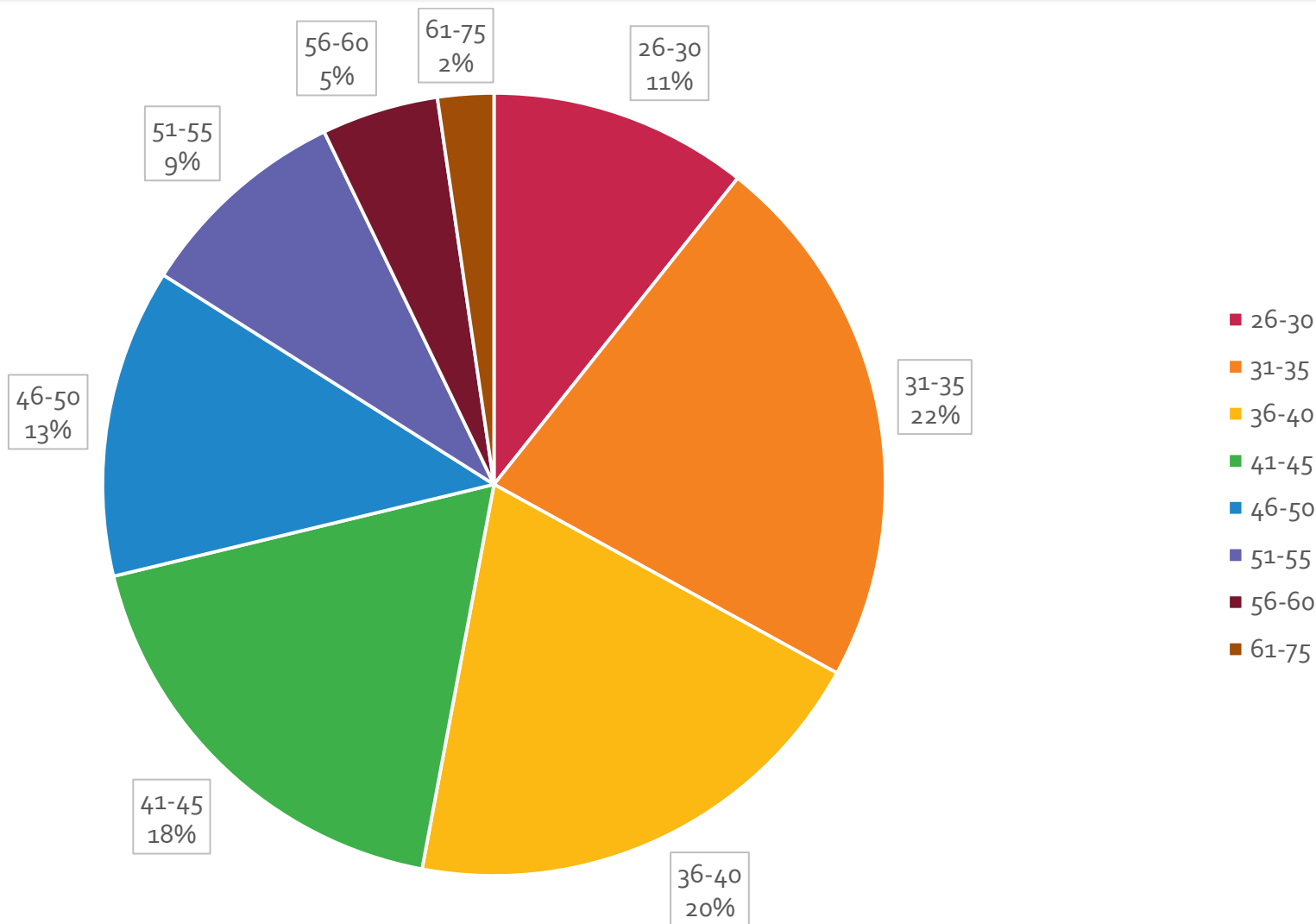
Отобрать **300 лучших кандидатов** для включения в программу формирования кадрового резерва Департамента здравоохранения города Москвы с целью их дальнейшего обучения и подготовки для следующих должностей:

- **Группа 1** - Главный врач/Директор медицинской организации (без мед. образования)
- **Группа 2** - Заместитель главного врача/ Заместитель директора медицинской организации
- **Группа 3** - Заведующий структурного подразделения (отдела, отделения, лаборатории, кабинета и др.)

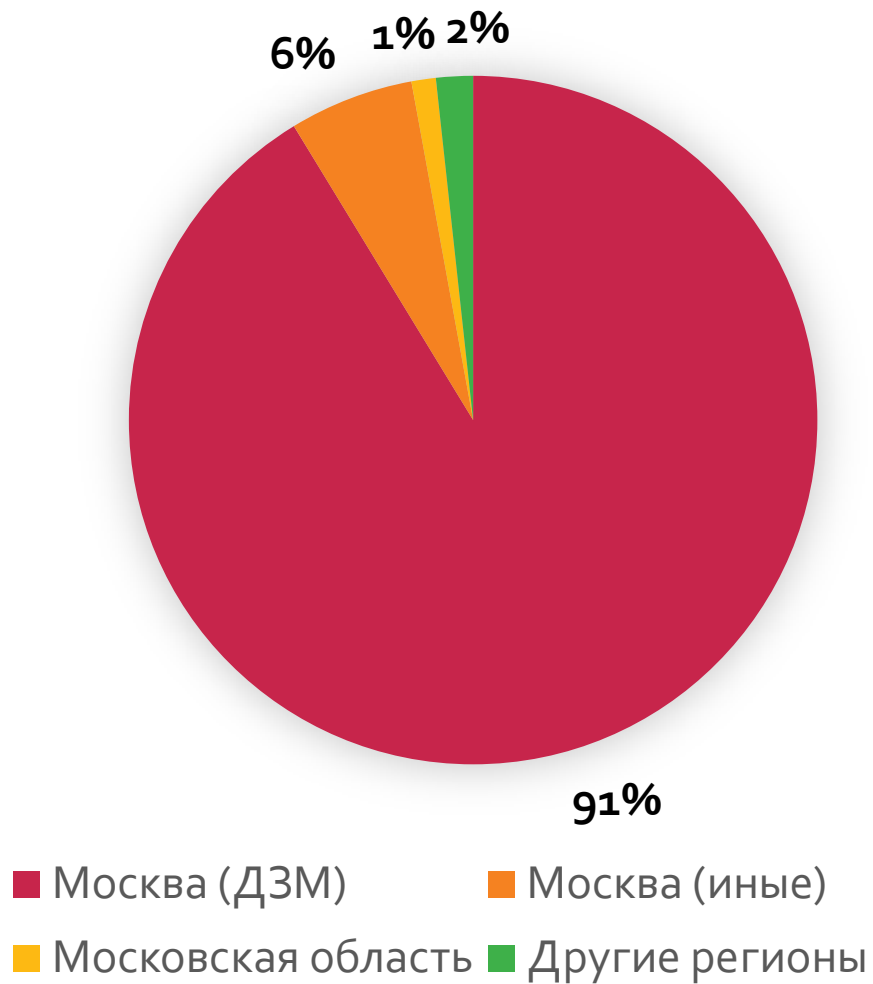
ВОРОНКА ОТБОРА КАНДИДАТОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ



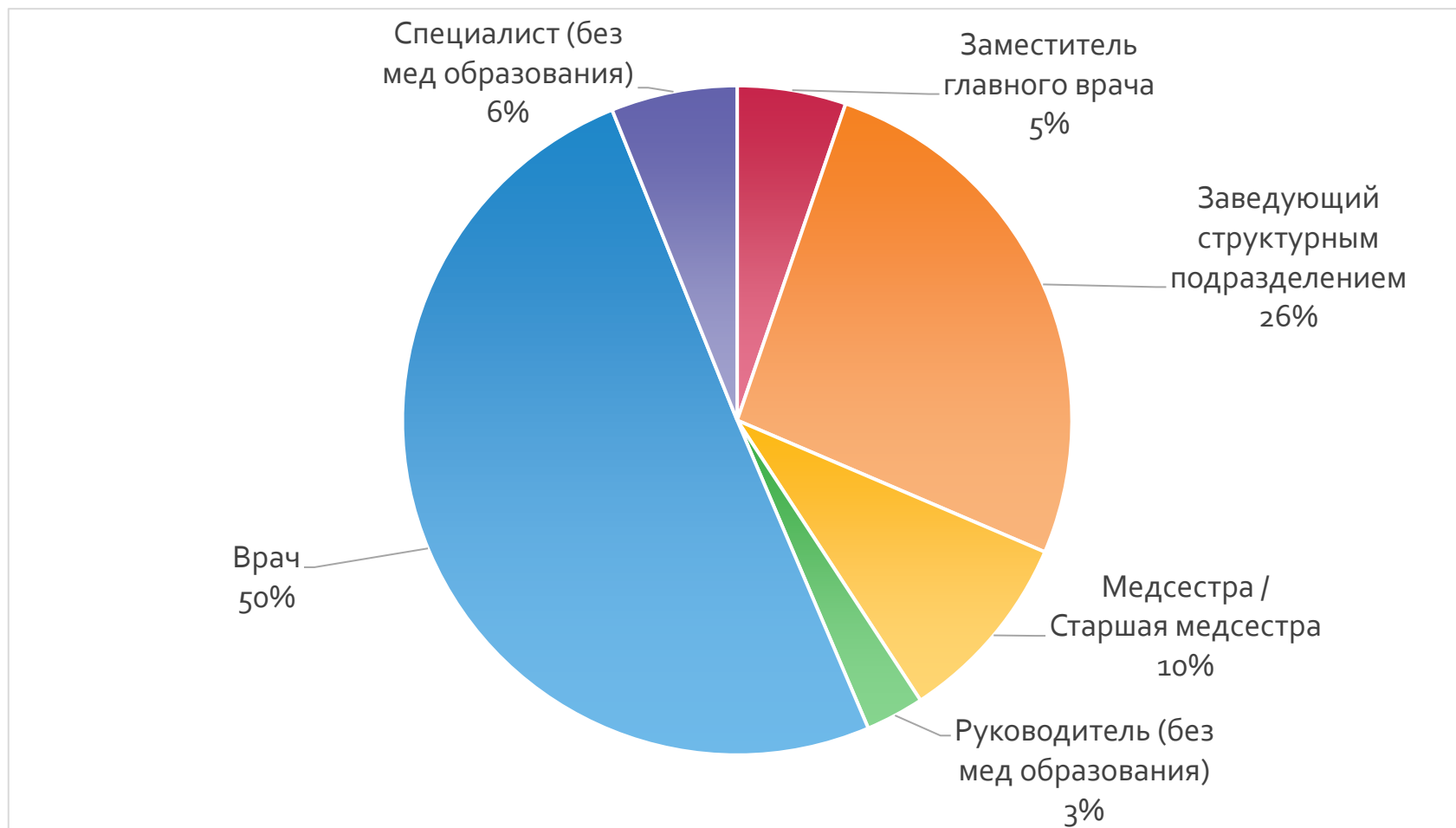
ВОЗРАСТ, ПОДАВШИХ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ В ПРОГРАММЕ



ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ, ПОДАВШИХ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ТЕКУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ СРЕДИ ПОДАВШИХ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ



ВОРОНКА ОТБОРА КАНДИДАТОВ ПО ТЕСТУ PIF

Процентиль (общий балл)	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Всего	В % от числа протестировавшихся
100	18	19	16	53	1,58
90-99	74	93	41	208	6,18
70-89	102	100	70	272	8,09
50-69	137	144	92	373	11,09
Отобранные по критерию «Итоговый результат по PIF больше или равен 30 и меньше 50, показатели: Анализ больше или равен 70, Драйв больше или равен 30, Мотивация к лидерству больше или равен 30»	8	4	6	18	0,54
ИТОГО	339	360	225	924	27,48
30-49	150	204	130	484	14,39

ОТКАЗАВШИЕСЯ ОТ УЧАСТИЯ В ОЧНОЙ ОЦЕНКЕ

- Всего на очную оценку по результатам анкетирования и тестирования было отобрано 924 человека, из них отказались от участия 87 человек.

	Прошли очную оценку	Отказались от участия в очном этапе	ИТОГО
Группа 1	189	11	200
Группа 2	380	38	418
Группа 3	268	38	306
ВСЕГО	837	87	924

ФОРМАТ И ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ОЧНОЙ ОЦЕНКИ

Группы	Целевые должности	Методы оценки	Кол-во участников в в день	Кол-во проектных дней	Кол-во проектных недель
1 группа	Главврач (директор) медицинской организации	Расширенный очный групповой центр оценки (7 часов): упражнения, структурное интервью (30-40 мин)	20	10	1,5
2 группа	Заместитель главного врача (директора) медицинской организации Главная сестра	Краткий очный групповой центр оценки (4 часа): упражнения, структурное интервью (30-40 мин)	40 (по две группы в день – первая и вторая половина дня)	11	1,5
3 группа	Заведующий структурного подразделения (отдела, отделения, лаборатории, кабинет и др.) Начальник отдела (финансового, кадрового, юридического)	Структурное интервью (30-40 мин) по гайд-лайну	60	7	1
ОБЩЕЕ:		-	-	28	4

КЛЮЧЕВЫЕ ШКАЛЫ ТЕСТА PI1

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПОТЕНЦИАЛА		ОПИСАНИЕ
АНАЛИЗ	<i>Скорость мышления</i>	Быстрота мышления, способность быстро обрабатывать информацию в стандартных ситуациях с заданными инструкциями и образцами.
	<i>Критическое мышление</i>	Глубина мышления, способность делать правильные причинно-следственные выводы при наличии неоднозначных условий и множества вариантов решения.
ИЗМЕНЕНИЯ	<i>Мотивация к развитию</i>	Желание учиться и развиваться, всерьёз прислушаться к альтернативному мнению; настрой на изменения.
	<i>Открытость мышления</i>	Эффективное принятие решений в условиях неопределенности, способность рационально действовать, преодолевая собственные стереотипы, способность адаптироваться к новым условиям
КОММУНИКАЦИЯ	<i>Мотивация к лидерству</i>	Готовность и стремление человека занимать управленческие позиции и нести те издержки, которые влечет за собой руководство людьми
	<i>Социальный интеллект</i>	Способность понимать других людей, определять их мотивы и чувства и влиять на них без использования административных рычагов
ДРАЙВ		Уровень энергии для решения более масштабных задач, чем человек делает сейчас.

КЛЮЧЕВЫЕ ШКАЛЫ ТЕСТА РІҒ

Шкала	Низкий уровень	Высокий уровень
Стрессоустойчивость	Не контролирует свои эмоции в стрессовых ситуациях. Для него стрессовые ситуации являются существенным фактором снижения эффективности.	Контролируют свои эмоции в стрессовых ситуациях.
Перфекционизм	Не стремится довести результаты работы до идеального качества. Может игнорировать детали и сроки.	Стремится довести результаты работы до идеального качества. Учитывает детали и точно следует срокам.
Нормативность	Не следует правилам и регламентам в своей работе.	Следует правилам и регламентам в своей работе. Считает правила важным фактором успеха.
Кооперативность	Не объединяется с другими для решения профессиональных задач. Предпочитает действовать в одиночку.	Объединяется с другими для решения профессиональных задач. Считает команду важным фактором успеха.

ОБЩАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТА

№	КЛАСТЕРЫ	КОМПЕТЕНЦИИ
1	<p>АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ</p> <p>Способность сотрудника работать с информацией, осуществляя взвешенный анализ и делая правильные выводы.</p>	<p>1. Анализ информации</p> <p>2. Стратегическое мышление</p> <p>Системность мышления</p>
2	<p>КОММУНИКАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ</p> <p>Способность сотрудника устанавливать и развивать продуктивные отношения с окружающими для наиболее эффективного обмена информацией.</p>	<p>3. Межличностное понимание</p> <p>4. Лидерство</p>
3	<p>ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ</p> <p>Способность сотрудника достигать результатов, усиливать свою продуктивность в работе за счет личной мотивации на достижения и персональных установок и организационных навыков.</p>	<p>5. Принятие решений</p> <p>6. Управление эффективностью</p> <p>7. Планирование и организация деятельности</p>
4	<p>ПОТЕНЦИАЛ К ИЗМЕНЕНИЯМ</p> <p>Способность сотрудника адаптироваться к изменяющейся среде, принимать вызовы и изменять свой способ действий, пробуя новые подходы.</p>	<p>8. Лидер изменений</p>

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ КАТЕГОРИЙ РЕЗЕРВА

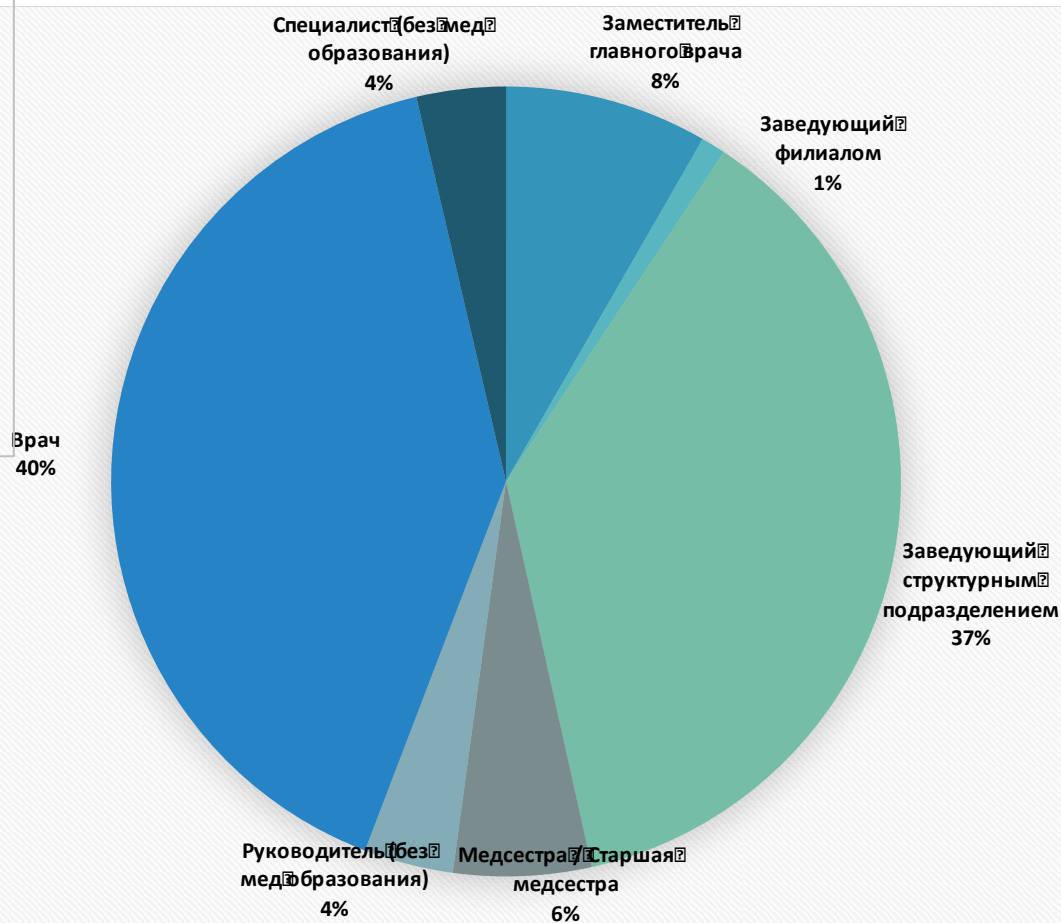
№	КОМПЕТЕНЦИИ	ГРУППА 1	ГРУППА 2	ГРУППА 3
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ				
1	Анализ информации	•	•	•
2	2.1. Стратегическое мышление 2.2. Системность мышления	• 2.1.	• 2.2.	• 2.2.
КОММУНИКАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ				
3	Межличностное понимание	•	•	•
4	Лидерство	•	•	•
ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ				
6	Управление эффективностью	•	•	•
7	Планирование и организация деятельности	•	•	•
5	Принятие решений	•		
ПОТЕНЦИАЛ К ИЗМЕНЕНИЯМ				
8	Лидер изменений	•		
Количество компетенций в профиле		8	6	6

ИНФОГРАФИКА ПО ФИНАЛИСТАМ – 300 человек

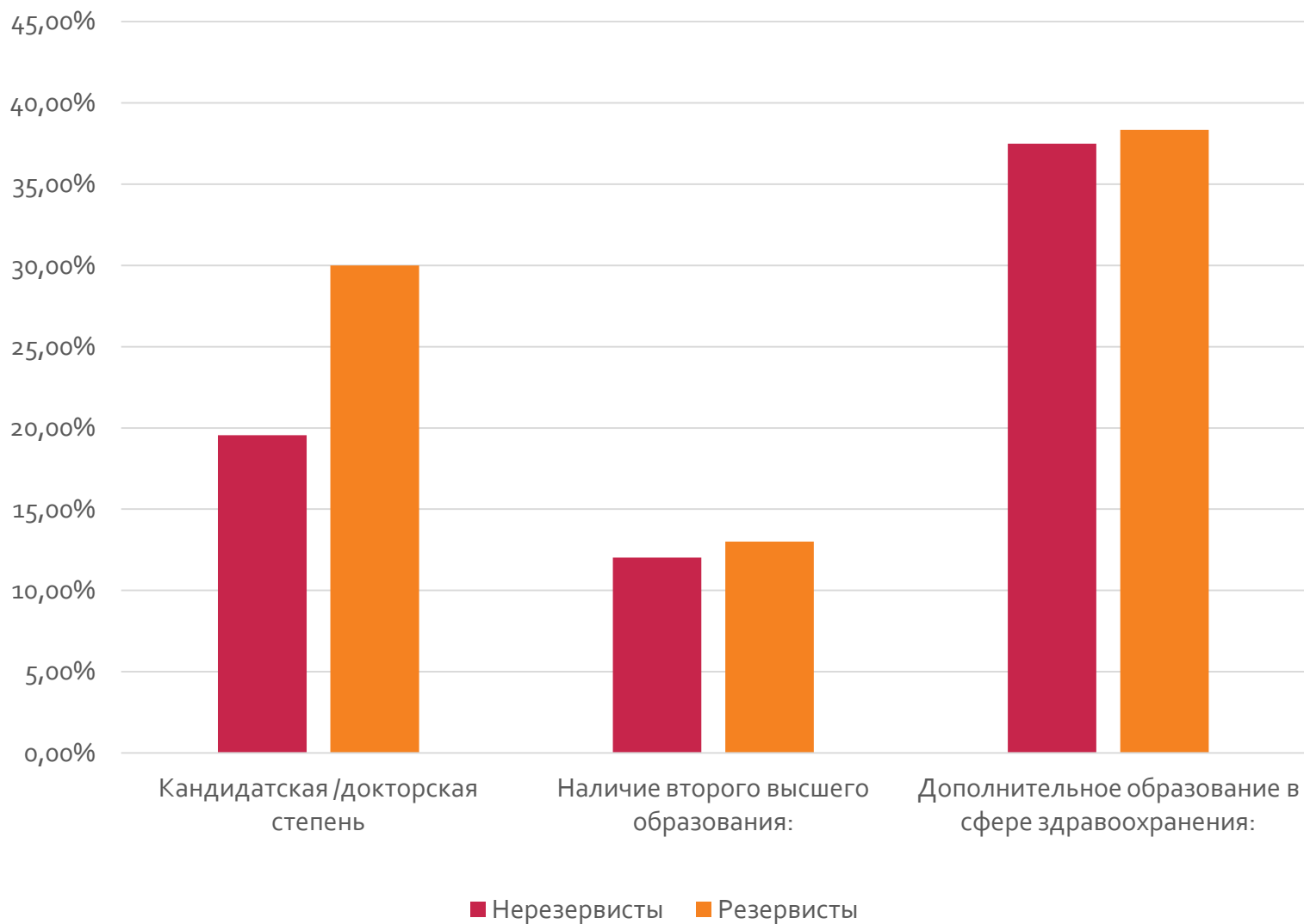
Пол



Должность, занимаемая в текущее время

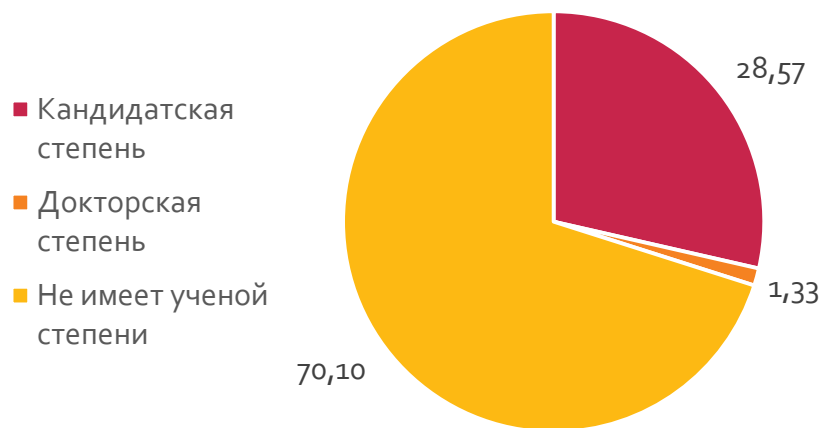


СРАВНЕНИЕ УРОВНЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕЗЕРВИСТОВ И НЕРЕЗЕРВИСТОВ



ОБРАЗОВАНИЕ ФИНАЛИСТОВ

Имеют ученую степень

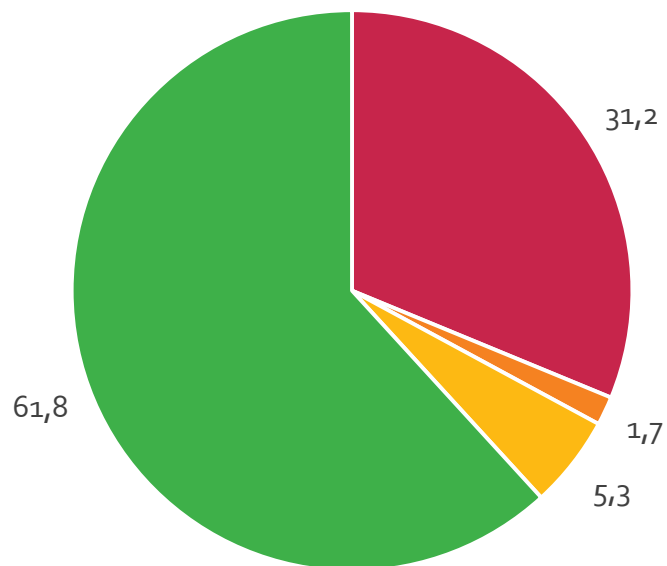


Наличие второго высшего образования



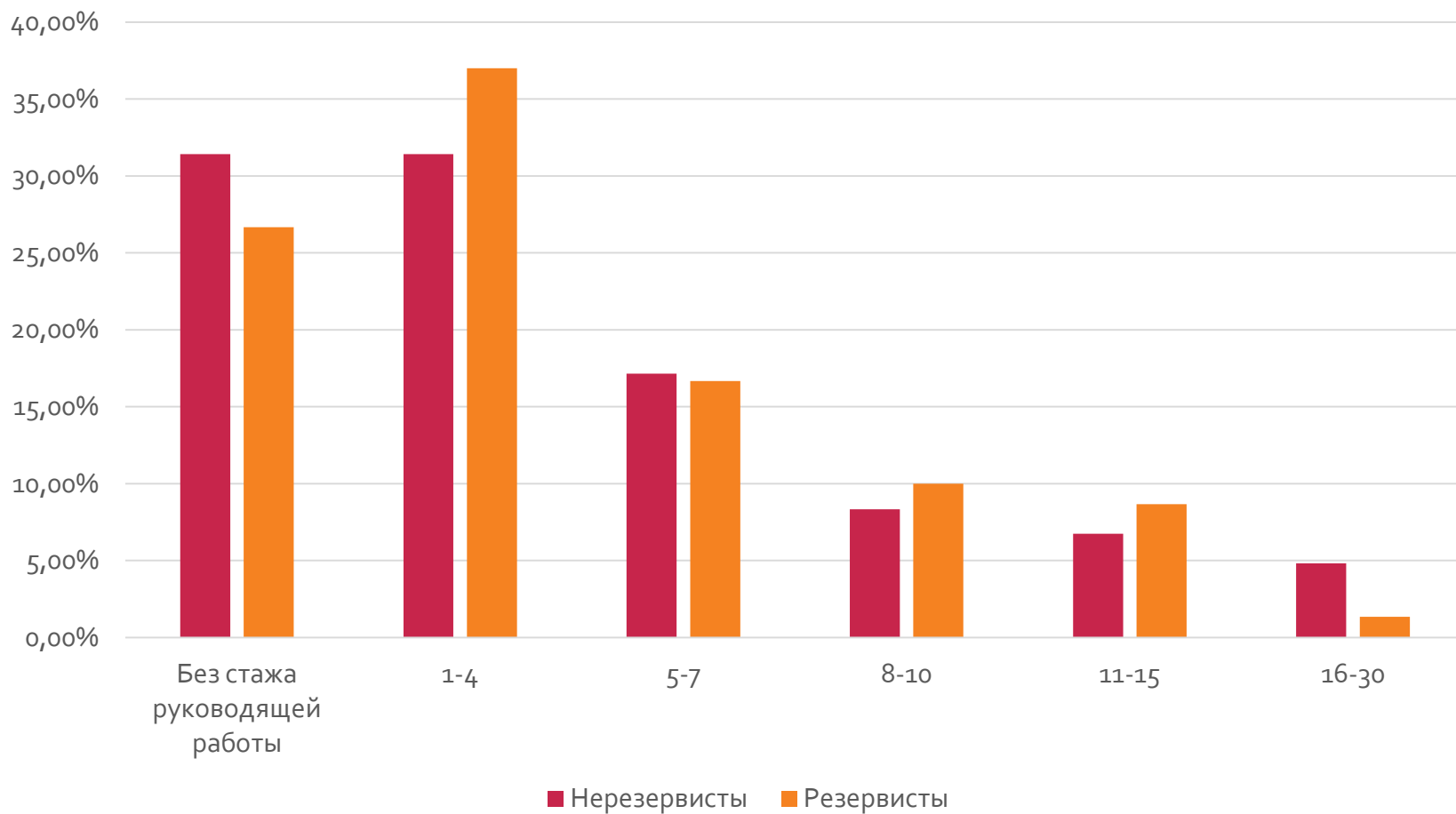
ОБРАЗОВАНИЕ ФИНАЛИСТОВ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Дополнительное образование в сфере здравоохранения



- Управление в здравоохранении
- МРА в здравоохранении
- Менеджмент в здравоохранении
- Не имеет доп.образования

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТАЖ РЕЗЕРВИСТОВ И НЕРЕЗЕРВИСТОВ



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТАЖ ФИНАЛИСТОВ (300 человек)

Кол-во лет общего стажа	Всего	
	Кол-во чел.	%% от 300
1-4	110	36,88%
5-7	50	16,61%
8-10	30	9,97%
11-15	26	8,64%
16-20	3	1,00%
21-25	1	0,33%
26-30	0	0,00%
31-35	0	0,00%
итого со стажем руковод.деятельности	220	73,42%
не имеет стажа руковод деятельности	80	26,58%
всего	300	100,00%

ТОР- 15 ВРАЧЕБНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ ФИНАЛИСТОВ

№	СПЕЦИАЛЬНОСТИ	группа 1		группа 2		группа 3		ВСЕГО	
1	врач-терапевт	2	6,67%	17	12,59%	7	5,15%	26	8,64%
2	врач-анестезиолог-реаниматолог	2	6,67%	8	5,93%	9	6,62%	19	6,31%
3	врач-хирург	1	3,33%	13	9,63%	3	2,21%	17	5,65%
4	врач-психиатр	1	3,33%	10	7,41%	4	2,94%	15	4,98%
5	Менеджер	0	0,00%	10	7,41%	4	2,94%	14	4,65%
6	врач-акушер-гинеколог	1	3,33%	5	3,70%	7	5,15%	13	4,32%
7	врач-педиатр	4	13,33%	6	4,44%	2	1,47%	12	3,99%
8	врач-невролог	2	6,67%	6	4,44%	3	2,21%	11	3,65%
9	врач-кардиолог	2	6,67%	4	2,96%	4	2,94%	10	3,32%
10	Экономист	3	10,00%	2	1,48%	5	3,68%	10	3,32%
11	врач по рентгенэндоваскулярным диагностике и лечению	0	0,00%	3	2,22%	5	3,68%	8	2,66%
12	врач-травматолог-ортопед	0	0,00%	3	2,22%	5	3,68%	8	2,66%
13	врач-уролог	0	0,00%	2	1,48%	6	4,41%	8	2,66%
14	врач общей практики	1	3,33%	3	2,22%	3	2,21%	7	2,33%
15	врач-оториноларинголог	0	0,00%	3	2,22%	4	2,94%	7	2,33%

ОПИСАНИЕ ВЕКТОРОВ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

ВЕКТОР РАЗВИТИЯ	ОПИСАНИЕ
ЗЕЛЕНЬ	ГОТОВ К ПРОДВИЖЕНИЮ Обладает потенциалом для карьерного продвижения на целевую должность в краткосрочной перспективе ввиду эффективного уровня владения компетенциями и мотивационного профиля.
СВЕТЛО-ЗЕЛЕНЬ	ГОТОВ К ПРОДВИЖЕНИЮ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ В перспективе 1-2 года обладает потенциалом для карьерного продвижения на целевую должность при условии развития целевых компетенций.
ЖЕЛТЫЙ	«НА СВОЕМ МЕСТЕ» На текущий момент «на своем месте», рекомендуется планомерное и систематическое развитие ключевых компетенций в текущей должности.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЫБОРКИ УЧАСТНИКОВ ПО КАТЕГОРИЯМ РЕЗЕРВА

	ГРУППА 1		ГРУППА 2		ГРУППА 3	
	КАНДИДАТЫ В РЕЗЕРВ НА ДОЛЖНОСТЬ ГЛАВВРАЧ/ДИРЕКТОР МЕД. ОРГАНИЗАЦИИ		КАНДИДАТЫ В РЕЗЕРВ НА ДОЛЖНОСТЬ ЗАМ. ГЛАВВРАЧА/ДИРЕКТОРА МЕД. ОРГАНИЗАЦИИ		КАНДИДАТЫ В РЕЗЕРВ НА ДОЛЖНОСТЬ ЗАВ. СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ	
	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%	Кол-во человек	%
Готов к продвижению	7	6,0	46	13,0	59	16,1
Готов к продвижению после обучения и наблюдения	28	23,9	96	27,1	64	17,5
Соответствует своей должности	82	70,1	212	59,9	243	66,4
Общее количество участников по категориям резерва	117	100,0	354	100,0	366	100,0
Общее количество участников	837					
Общее количество резервистов	300					

ВЫВОДЫ

- Финалисты проекта обладают большей широтой профессионального мышления, способны эффективно систематизировать информацию, продумывать возможности принятия наиболее оптимальных комплексных решений в соответствии не только с текущей проблемной ситуацией в конкретно взятом ЛПУ, но и с учетом системных тенденций в отрасли. Они обладают сформированной управленческой позицией, инициативно берут на себя роль лидера. Финалисты понимают важность и необходимость внедрения изменений, умеют транслировать другим ценность инноваций и вдохновлять своих сотрудников на постоянные поиски возможностей оптимизации рабочих процессов.
- Во всех трех группах были выявлены значимые различия уровня проявления компетенции «Системное мышление» у вошедших и не вошедших в резерв. При этом наибольшие различия по данной компетенции между резервистами и нерезервистами наблюдаются среди участников 1 группы.

ВЫВОДЫ

- Финалисты из группы кадрового резерва «Заместитель главного врача / директора мед.организации» в целом имеют более высокие оценки по всем компетенциям, что отличает их от других участников, при этом наиболее критичные факторы, отличающие резервистов этой группы - это "системное мышление" и "управление эффективностью". То есть резервисты на позицию заместителя главного врача / директора мед.организации обладают большим аналитическим потенциалом, умеют анализировать ситуацию в целом, учитывать действие различных факторов и прогнозировать последствия принимаемых решений, а также характеризуются высокой вовлеченностью в профессию, неравнодушным отношением к делу и настойчивостью в достижении поставленных целей.
- По группе «Заведующий структурным подразделением / начальник отдела» выявлено больше всего различий, что свидетельствует о том, что рядовые участники в этой группе обладают наименее слабым потенциалом .

ВЫВОДЫ

- Управленческий стаж позитивно связан с зачислением в резерв, но до определённого уровня. И так, в резерв с большей степенью вероятности попадают профессионалы со значительным стажем в сфере управления. Однако, при значении стажа больше 16 лет наблюдается обратная закономерность, т.е. руководители с большим опытом не были отобраны в резерв, что может быть обусловлено как синдромом выгорания, характерным для медицинских специалистов, так и профессиональными деформациями, развивающимся у руководителей с большим стажем.
- Близкие значения по процентному соотношению участников резервистов и нерезервистов, не имеющих стажа управленческой деятельности, объясняется тем, что в проекте приняло участие большое количество участников, в текущей должности работающих на должности врача и не обладающих управленческим опытом. Также это одна из самых больших выборок проекта, и она самая разнородная по уровню квалификации.

ВЫВОДЫ

- Наиболее значимые различия в уровне образования между резервистами и не попавшими в резерв наблюдаются в наличии/отсутствии кандидатской/докторской степени. Можно предположить, что наличие ученой степени косвенно свидетельствует о высокой профессиональной мотивации, целеустремленности и желании карьерного роста, а также готовности прикладывать усилия для повышения своих профессиональных знаний.
- Данный факт может быть обусловлен как позитивным влиянием уровня образования на широту мышления и кругозор, так и более высокой мотивацией к развитию, которая обуславливает и стремление к карьерному росту.