



ФГБОУ ВО ДонГМУ Минздрава России

Коммуникативная компетентность руководителя: ключевые компетенции эффективного менеджера здравоохранения

Киосева Елена Викторовна

Заведующий кафедрой ВО и УЗО ФГБОУ ВО ДонГМУ Минздрава России, д.м.н., проф.

Киосев Никита Владимирович

Доцент кафедры патологической физиологии им. проф. Н.Н. Транквилитати
ФГБОУ ВО ДонГМУ Минздрава России, к.м.н.

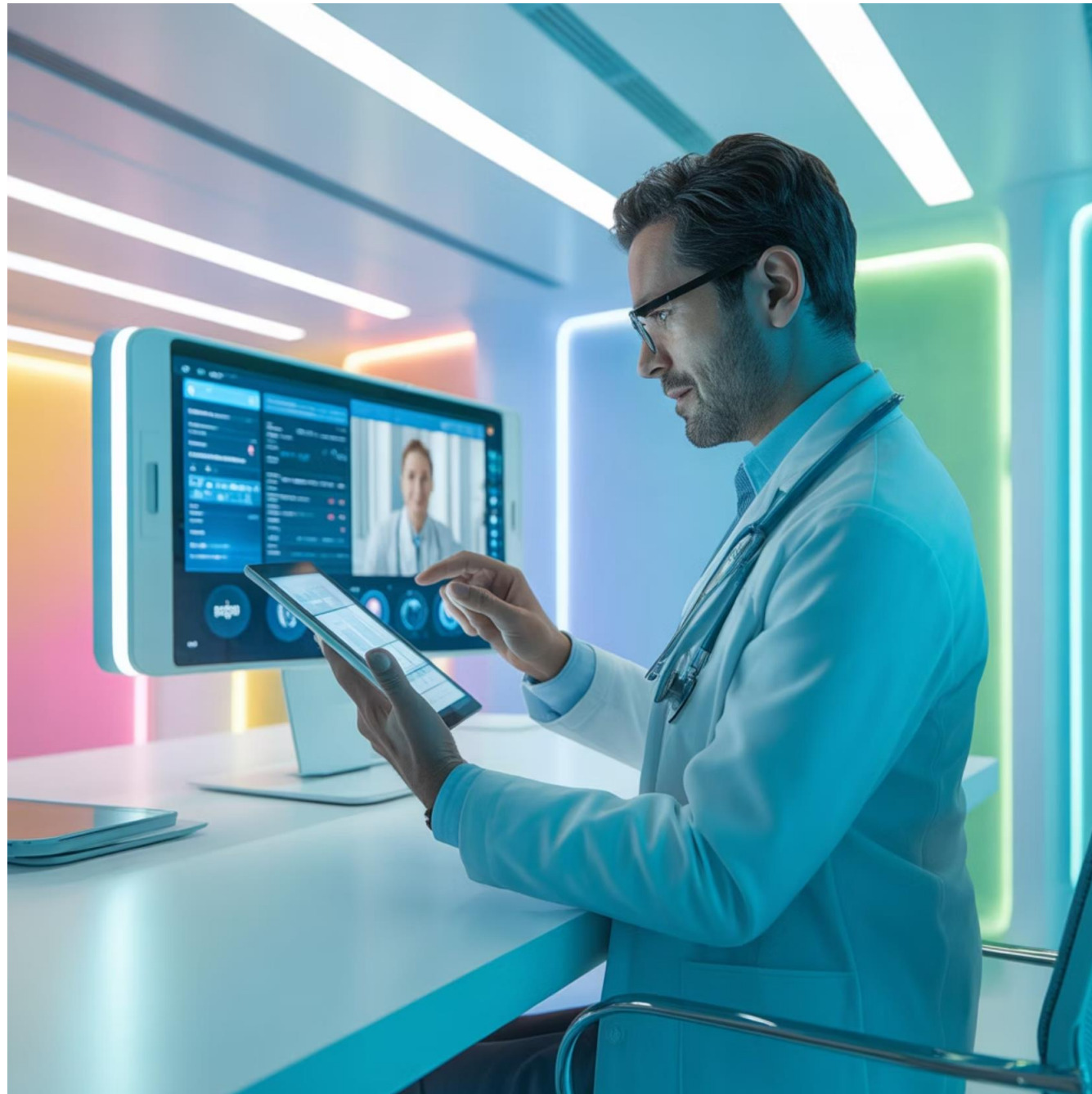
Донецк -2026

Вызовы турбулентной среды в здравоохранении

Современное здравоохранение находится в состоянии постоянной трансформации, создавая беспрецедентные вызовы для управленческих кадров. Цифровизация медицинских процессов, внедрение искусственного интеллекта в диагностику, изменения в системе финансирования и постоянные законодательные реформы требуют от руководителей способности быстро адаптироваться и эффективно транслировать изменения своим командам



Технологическая революция



Внедрение телемедицины, электронных медицинских карт и систем поддержки принятия решений меняет привычные модели работы. Управленцы должны не только освоить новые технологии, но и мотивировать персонал к их принятию, преодолевая естественное сопротивление изменениям

Законодательные изменения

Постоянные обновления нормативной базы, новые стандарты качества медицинской помощи и требования к безопасности пациентов создают среду высокой неопределенности. Руководителям необходимо оперативно информировать коллектив и обеспечивать соблюдение новых требований

Эволюция ожиданий пациентов



Информированность

Современные пациенты более информированы



Требовательность

Требовательны и активно участвуют в принятии решений о своем здоровье



Сервис

Ожидают высокого уровня клиентского сервиса



Прозрачность

Требуют прозрачности и индивидуального подхода

Они ожидают не только качественной медицинской помощи, но и высокого уровня клиентского сервиса, прозрачности и индивидуального подхода

Выгорание и конфликты



Согласно исследованиям Всемирной организации здравоохранения, уровень профессионального выгорания среди медицинских работников достиг критических значений, что напрямую связано с неэффективной коммуникацией и отсутствием поддержки со стороны руководства

Конфликты возникают не только между персоналом и пациентами, но и внутри коллективов, где недопонимание и коммуникационные барьеры приводят к снижению качества помощи и ухудшению рабочей атмосферы

Ключевая компетенция

Почему коммуникативная гибкость – ключ к успеху?

Коммуникативная гибкость представляет собой способность руководителя адаптировать стиль общения в зависимости от контекста, собеседника и ситуации, сохраняя при этом эффективность взаимодействия. Это не просто навык, а стратегическая компетенция, определяющая успех всей медицинской организации в условиях нестабильности.



Многогранность коммуникативной гибкости

Гибкий коммуникатор способен быстро переключаться между различными ролями: от директивного управленца в кризисной ситуации до эмпатичного наставника при работе с выгоревшим сотрудником. Эта способность позволяет находить общий язык с широким спектром собеседников — от медицинского персонала до пациентов, от чиновников до представителей СМИ



Медицинский персонал

Поддерживающий тон с младшим персоналом



Врачи

Коллегиальный подход в общении



Пациенты

Доступный и эмпатичный язык



Чиновники

Формальный и структурированный стиль



СМИ

Прозрачная и понятная коммуникация

Адаптация и управление конфликтами

Адаптация к контексту

Эффективные управленцы мгновенно оценивают ситуацию и выбирают оптимальную коммуникационную стратегию. При общении с младшим медицинским персоналом они используют более поддерживающий тон, с врачами — коллегиальный подход, с пациентами — доступный и эмпатичный язык



Управление конфликтами

Коммуникативно гибкий руководитель не избегает конфликтов, а использует их как возможность для улучшения процессов, применяя техники активного слушания, медиации и поиска взаимовыгодных решений



Построение доверия

Доверие — фундамент любых отношений в медицине. Когда руководитель демонстрирует гибкость в общении, признает свои ошибки, открыт к обратной связи и последователен в действиях, он создает культуру психологической безопасности

Влияние коммуникации на результаты

40%

Меньше жалоб пациентов

В организациях с гибкими управленцами

35%

Выше удовлетворенность персонала

Показатели вовлеченности сотрудников

28%

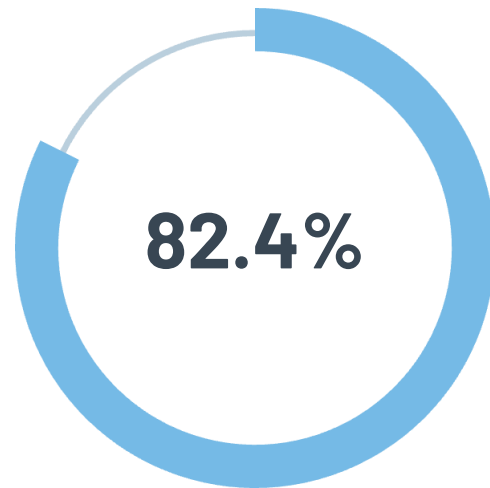
Лучше клинические результаты

По сравнению с авторитарным стилем

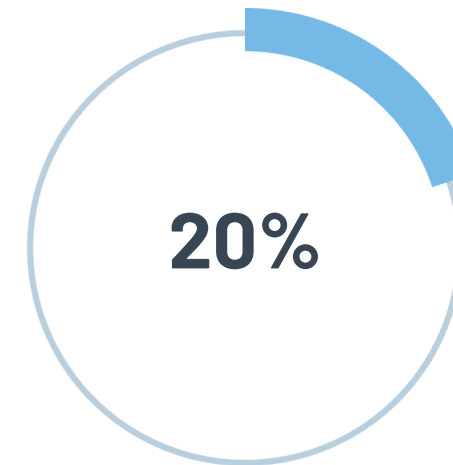
Исследования показывают прямую корреляцию между качеством коммуникации руководства и показателями работы медицинской организации. Учреждения, где управленцы обладают высокой коммуникативной гибкостью, демонстрируют на 40% меньше жалоб пациентов, на 35% выше показатели удовлетворенности персонала и на 28% лучше клинические результаты по сравнению с организациями с авторитарным стилем управления

Статистика: проблемы коммуникации в медицине

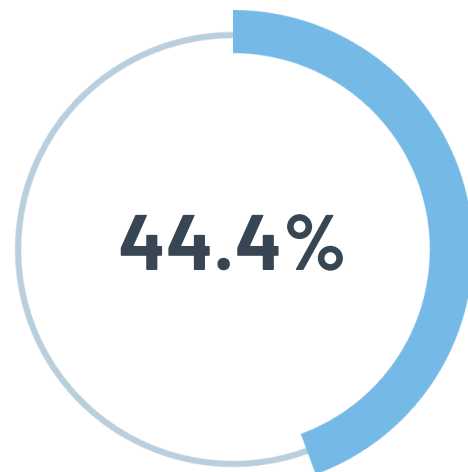
Несмотря на признание важности эффективной коммуникации, реальная практика показывает существенные пробелы в этой области. Масштабные исследования коммуникативных компетенций медицинских работников выявляют тревожные тенденции



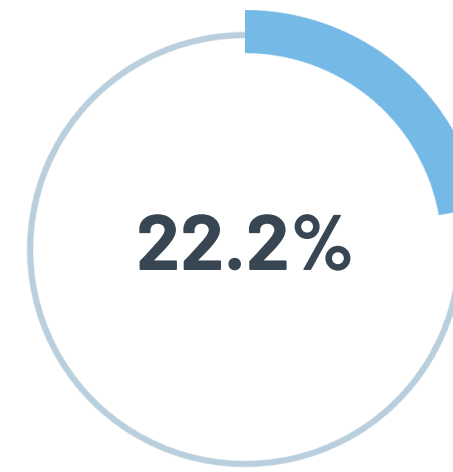
Устанавливают первичный контакт



Соблюдают все правила коммуникации



Устанавливают обратную связь



Просят повторить рекомендации

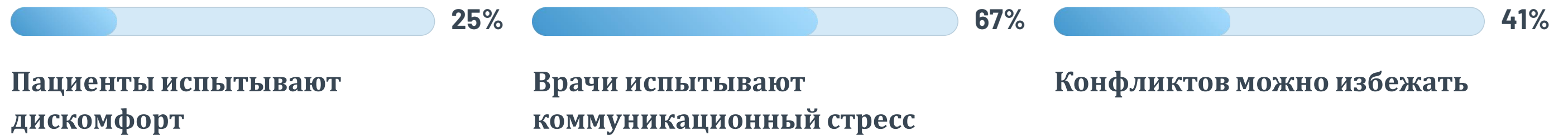
Глубинный анализ коммуникационных разрывов

▣ **Системная проблема:** Разрыв между способностью установить контакт и полноценным соблюдением коммуникационных стандартов указывает на системную проблему

Особенно тревожит низкий процент установления обратной связи. Когда пациент не понимает рекомендации врача или неправильно их интерпретирует, это приводит к несоблюдению назначений, осложнениям и повторным обращениям. По оценкам экспертов, до 30% повторных госпитализаций связаны именно с недостаточной коммуникацией при выписке



Стресс, дискомфорт и конфликты



Пациенты испытывают
дискомфорт

Врачи испытывают
коммуникационный стресс

Конфликтов можно избежать

Эти данные подчеркивают критическую необходимость развития коммуникативной гибкости на всех уровнях медицинской организации

Модель компетенций управленца здравоохранения

Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения разработал комплексную модель компетенций для управленческих кадров отрасли.

01

Стратегическое видение

Способность видеть долгосрочные цели и направления развития

02

Управленческие компетенции

Навыки планирования, организации и контроля

03

Профессиональные компетенции

Специализированные знания в области здравоохранения

04

Личностные компетенции

Эмоциональный интеллект и адаптивность

05

Базовые навыки

Коммуникация, лидерство, знание нормативной базы

Структура модели

Модель включает 12 основных компетенций, каждая из которых детализирована через 25 подкомпетенций. Управленческие компетенции, профессиональные компетенции, личностные компетенции, знание нормативной базы, лидерство, эмоциональный интеллект и адаптивность.

Коммуникативная гибкость в модели включает:

1

Межличностная коммуникация

Эффективное взаимодействие один на один

2

Адаптация стиля

Гибкость в выборе коммуникационного подхода

3

Публичные выступления

Способность донести информацию до аудитории

4

Конструктивная обратная связь

Умение давать и принимать фидбек

5

Медиативные способности

Разрешение конфликтов и поиск компромиссов

4 этапа развития компетенций



01 – Оценка текущего уровня

Диагностика компетенций руководителя



02 – Разработка индивидуального плана

Персонализированная программа развития



03 – Реализация программы

Обучение, коучинг, супервизия



04 – Мониторинг

Регулярная оценка прогресса

 **Результаты внедрения:** Модель ЦНИИОИЗ внедрена в более чем 150 медицинских организациях России

Компоненты коммуникативной гибкости



Эмпатия



Активное слушание



Эмоциональная устойчивость



Адаптивность стиля



Искусство вопросов

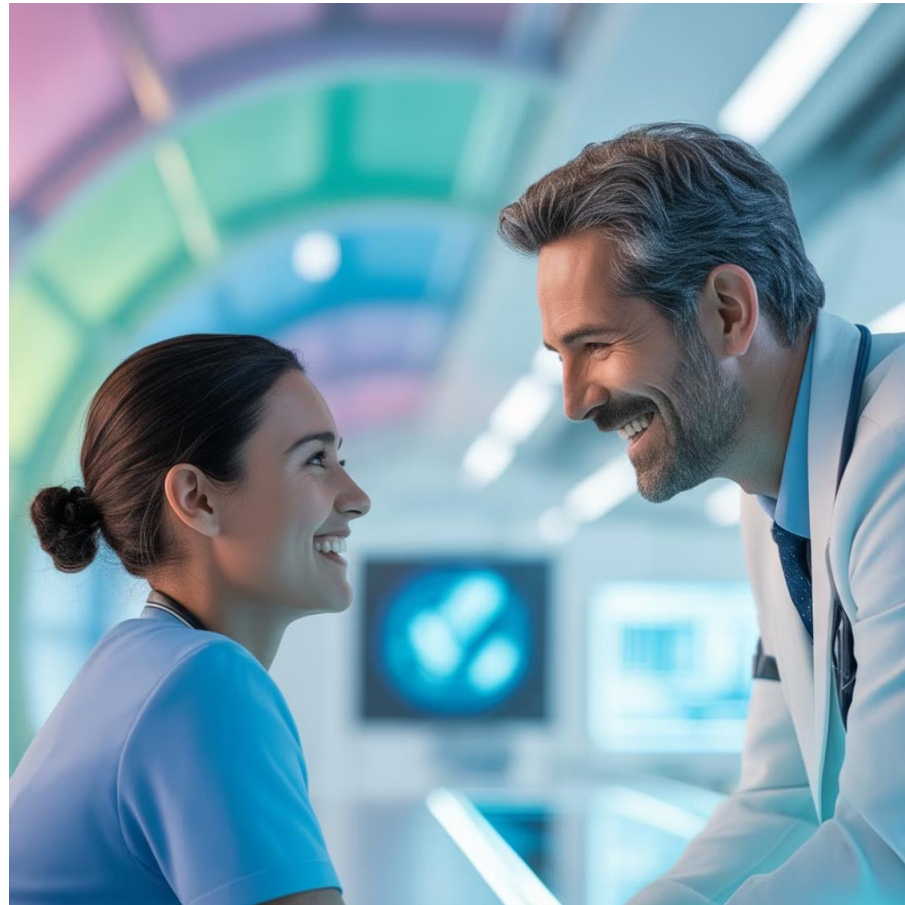


Обратная связь

Эмпатия, устойчивость и активное слушание

Эмпатия

Эмпатия позволяет «считывать» эмоциональное состояние сотрудников и пациентов



Эмоциональная устойчивость

Эмоциональная устойчивость защищает от выгорания и сохраняет рациональность решений



Активное слушание

Активное слушание — внимательность к вербальным и невербальным сигналам



Техники активного слушания:



Пауза



Уточнение



Отражение



Обобщение

Лидерство – ключевой фактор адаптивности организации

Фазы сопротивления изменениям:



1 – Отрицание

Первая реакция на изменения



2 – Сопротивление

Активное противодействие



3 – Исследование

Изучение новых возможностей



4 – Принятие

Интеграция изменений

Лидеры, адаптирующие стиль под фазу сотрудников, достигают в два раза лучших результатов

Практические рекомендации и призыв к действию

Развитие коммуникативной гибкости требует обучения, обратной связи, эмоциональной поддержки, прозрачной коммуникации

Практики для развития:

- Активное слушание
- Регулярная обратная связь
- Модели компетенций
- Программы благополучия

Призыв к действию:

1

Проведите самооценку

2

Запросите обратную связь

3

Создайте план развития

4

Найдите поддержку

«Единственная константа — изменения.
Организации с гибкими лидерами
процветают»

Будущее здравоохранения зависит от
качества лидеров

Коммуникативная гибкость — фундамент
успешного управления

Благодарю за внимание!

