



**Практика формирования и подготовки
отраслевого резерва управленческих кадров
в здравоохранении Тульской области**



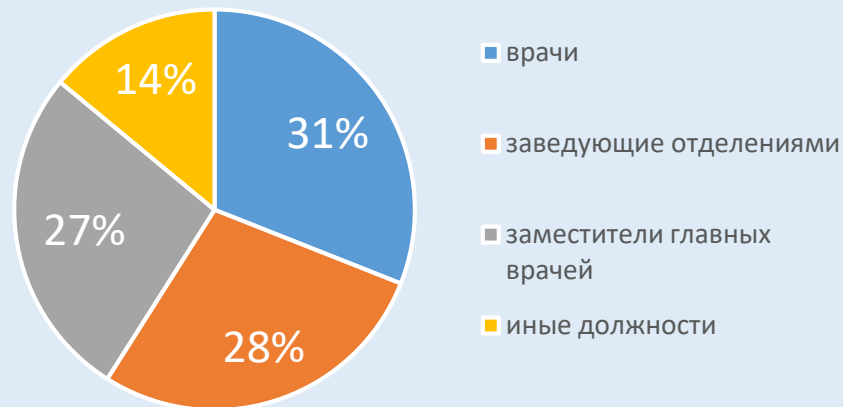
Важным направлением развития систем управления становится работа с кадровым резервом управленческих кадров.

На сегодняшний день медицинскую помощь жителям Тульской области оказывают **46 медицинских организаций**, подведомственных министерству здравоохранения Тульской области.

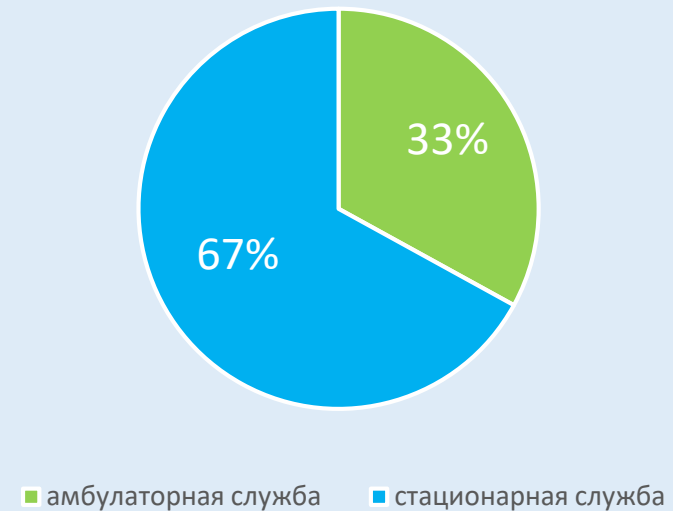
С целью обеспечения непрерывности и преемственности управления в медицинских организациях ежегодно формируется кадровый резерв управленческих кадров в здравоохранении Тульской области.

В 2025 году в конкурсном отборе приняли участие 89 претендентов из 40 медицинских учреждений Тульской области. Средний возраст участников составил **39 лет**.

Соотношение должностей участников, %



Соотношение амбулаторной и стационарной служб, %



По итогам реализации проекта принято решение о включении в кадровый резерв **18 кандидатов** (20 % от общего числа заявителей).

Распределение включённых в кадровый резерв по целевым должностям:

- заведующий отделением — 1 чел.
(6 % от зачисленных);
- заместитель главного врача — 8 чел.
(44 % от зачисленных);
- главный врач — 8 чел.
(44 % от зачисленных);
- иная должность — 1 чел.
(6 % от зачисленных).



Ключевые выводы и наблюдения

Преобладание стационарной группы

Более двух третей заявителей (67 %) представляют организации, оказывающие медицинскую помощь в стационарных условиях. Это отражает более высокую потребность в кадровом резерве для стационаров либо большую мотивацию руководящего состава стационаров к профессиональному росту.

Высокий конкурс на руководящие должности

На включение в резерв на позиции заместителя главного врача и главного врача претендовали десятки специалистов; отбор прошёл лишь каждый пятый–шестой кандидат.



Активное участие специалистов амбулаторного звена

Несмотря на меньшее общее число заявителей из амбулаторного сектора (29 чел.), доля врачей и заведующих отделениями сопоставима с аналогичными категориями в стационарах, что говорит о заинтересованности первичного звена в развитии управленческих компетенций.

Фокус резерва на топ-менеджмент

Основная часть зачисленных в резерв (89 %) предназначена для замещения высших управленческих позиций (заместитель главного врача и главный врач), что соответствует стратегии подготовки лидеров системы здравоохранения.

Таким образом, проведённый конкурсный отбор позволил сформировать целевой кадровый резерв из **18 высококвалифицированных специалистов**.

Это создаёт основу для планомерной ротации и замещения руководящих должностей в медицинских организациях региона, повышая устойчивость системы здравоохранения в условиях демографических вызовов.



Третий этап: оценка управленческого потенциала

Третий этап предусматривает оценку управленческого потенциала кандидатов.

В рамках этой процедуры мы индивидуально собеседуем каждого участника на лидерские качества, умение принимать управленческие решения, знание среды здравоохранения, общий профессиональный уровень.



Комиссия приняла решение провести этот этап нестандартно.

Мы совместили этот этап со специально организованным для участников кадрового резерва образовательным мероприятием — форум **«Трансформаторы»**

1 Во-первых

формат форума позволил создать менее формальную, но при этом более насыщенную среду для оценки кандидатов. Вместо классического «вопрос-ответ» участники были вовлечены в дискуссии, кейсы и групповые активности и именно это помогло нам увидеть их управленческий потенциал в действии.



2 Во-вторых

такой подход обогатил сам процесс отбора: кандидаты не просто проходили испытания, но и получали новые знания, обменивались опытом с коллегами, знакомились с трендами отрасли. То есть участие в форуме стало для них еще и элементом профессионального развития.



3 В-третьих

8

мы увидели, что синергия конкурсного отбора и образовательной программы повысило мотивацию участников, раскрыло их сильные стороны, а в целом сделало итоговую оценку более объективной и многогранной.



Таким образом, интеграция третьего этапа конкурсного отбора в программу стратегической сессии **«Трансформаторы»** – это не только изменение формата, а продуманный шаг к более глубокой и всесторонней оценке управленческого потенциала наших кандидатов.

В результате мы смогли выявить не только ярко выраженных лидеров, но и сотрудников с мощным потенциалом в конкретных компетенциях (**стратеги, переговорщики, мотиваторы, адаптивные лидеры**).

Считаем, что такой подход позволяет сформировать устойчивую систему подготовки и ротации управленческих кадров в сфере здравоохранения региона, обеспечивает преемственность руководства и главное - **повышает качество оказания медицинской помощи.**

