

В. В. Радченко

ДЗ “Дніпропетровська медична академія МОЗ України”

МЕНТОРСТВО В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ЛІКАРЯ

V. V. Radchenko

Dnipropetrovsk Medical Academy

MENTORSHIP IN THE POSTGRADUATE EDUCATION SYSTEM OF A DOCTOR

Мета роботи – визначити складові методу навчання і професійного розвитку “Менторство”, що можуть застосовуватися в післядипломній освіті лікаря, та надати практичні рекомендації.

Основна частина. Професійне становлення молодого фахівця є важливим етапом у його соціалізації. Одним із розповсюджених методів розвитку фахових навичок та якостей є менторство. Наставництво в медицині виявилось корисним для особистісного росту, професійного розвитку, формування впевненості в собі та навичок спілкування, отримання задоволення від роботи та планування кар’єри. Існуючі програми післядипломної освіти мають вузьку направленість та не передбачають багатьох сторін підготовки спеціалістів. Метод наставництва, на теперішній час, не має чіткого організаційного, правового та економічного підґрунтя, але багато років, часто стихійно та неформально, використовується в інтернатурі. Післядипломна освіта, на жаль, перестає виконувати соціальну функцію. Для успішного навчання та становлення молодого лікаря необхідні спеціальні ресурси, що дозволять здійснювати психологічний і соціально-педагогічний супровід – тьюторство. На практиці цей напрямок відчуває дефіцит ресурсів і стимулів. У статті проведено аналіз умов до застосування, висвітлено складові, сформульовано основні переваги та недоліки методу наставництва. Наведено досвід застосування методу на клінічній базі. Сформульовано переваги та недоліки методу, дано рекомендації до практичного застосування.

Висновок. Організоване наставництво введе систему післядипломної освіти на якісно новий рівень, сприятиме швидкій професійній адаптації молодих фахівців та зменшить розрив, що існує нині між вищими навчальними закладами та системою охорони здоров’я.

Ключові слова: ментор; післядипломна освіта; інтернатура; наставництво; професійний розвиток.

The aim of the work – to define the components of the method of training and professional development “Mentorship” which can be used in postgraduate education of a doctor and provides practical recommendations.

The main body. Professional formation of a young specialist is an important stage in his socialization. Mentoring is one of the common methods of developing professional skills and qualities. Mentorship in medicine is proven to be useful for personal growth, professional development, building of self-confidence and communication skills, job satisfaction, and career planning. Existing programs of postgraduate education are narrow-minded and do not foresee many aspects of the specialists training. Method of mentorship does not have a clear organizational, legal and economic basis. For many years, it is often used spontaneously and informally in internship. Postgraduate education, unfortunately, ceases to perform a social function. For successful training and formation of a young doctor special resources are needed to enable psychological and socio-pedagogical support-tutoring. In practice, this trend is experiencing a lack of resources and incentives. In the article the analyzes of conditions for application is conducted, the components are defined and the main advantages and disadvantages of the method of mentoring are formulated.

Conclusion. Organization of mentoring will bring the system of postgraduate education to a new level of quality and facilitate quick professional adaptation of young specialists, reduce gap that currently exists between higher educational institutions and the health care system.

Key words: mentor; postgraduate education; internship; mentorship; professional development.

Вступ. Менторство (наставництво) є одним із ключових методів розвитку персоналу для багатьох компаній у всьому світі, незалежно від їх масштабів і роду діяльності, вже протягом багатьох років. Згідно з дослідженнями Американського товариства навчання та розвитку, 71 % компаній із списку Fortune-500 практикують менторство, а 75 % виконавчих директорів зізнаються, що зобов’язані посадою своїм менторам.

Мета роботи – визначити складові методу навчання і професійного розвитку “Менторство”, які можуть застосовуватися в післядипломній освіті лікаря, надати практичні рекомендації щодо більш широкого втілення в процес підготовки молодих фахівців.

Основна частина. В медичній галузі наставництво можна визначити як індивідуальне або колективне шефство досвідчених працівників над окремими початківцями-інтернами, стажерами та

лікарями, їх виховання, професійну підготовку та адаптацію в організації або установі, яка передбачає передачу досвіду та вмінь наставника, правил етики і деонтології, гуманітарних цінностей. Проблемним питанням постає порядок добору, особистий коучинг, сприяння становленню та професійному зростанню як наставника, так і молодого лікаря.

У визначенні словника управління персоналом наставництво визначається як метод виховання і професійної підготовки безпосередньо на робочому місці, що має як індивідуальну, так і колективну форми. Поняття наставництва ширше простої інформаційної допомоги в роботі, передачі мануальних навичок, оскільки включає в себе так само і мотивацію щодо розвитку, постійний діалог і роботу з такими завданнями, які підопічний не зміг би вирішити самостійно. Це неформальний процес обміну знаннями та соціальним досвідом, психологічна підтримка в роботі, кар'єрі й професійному розвитку. Наставництво включає неформальні комунікації, зазвичай між двома людьми в тривалому періоді, між тими, хто має великий обсяг актуальних знань, мудрості або досвіду, і тими, хто володіє ними в меншому ступені [1].

Особистості ментора відіграють ключову роль в успішному або, навпаки, деструктивному ефекті даного методу навчання та розвитку. Наставник повинен не тільки мати відповідні навички, знання або досвід, а й вміти правильно і своєчасно донести їх до підопічного. Звідси випливає, що далеко не кожна людина здатна виконати роль наставника. Крім відмінного володіння професійними навичками, наставники повинні мати цілу низку особистісних якостей, з яких, у першу чергу, слід відзначити відповідальність, цілеспрямованість, чуйність, терпіння, почуття такту, володіння прийомами комунікації і високу самоорганізацію.

Важливою для наставника є здатність захопити і зацікавити свого підопічного. Це значною мірою підвищує мотивацію співробітника й ефективність процесу навчання. Навіть після того, як успішно закінчується термін стажування і той, якого навчають, приступає до самостійної роботи, наставник повинен спостерігати за ним і бути готовим прийти на допомогу в скрутних ситуаціях. Та найкорисніше те, що вони допомагають подивитися на все з іншого боку, "підносять до справи дзеркало" і відображають справжній стан речей [2].

Як знайти наставника – це складний момент. З одного боку, менторство вже давно формальний інститут: є відомі люди, які цілеспрямовано витрачають частину свого часу на те, щоб передати до-

свід молодим, і називають себе менторами. З другого боку, є думка, що зустріч ментора і новачка не повинна відбуватися штучно – найкраще, якщо відносини розвиваються природно і поступово.

У сучасній термінології прийнято розмежовувати наставництво, при якому наставник має більш високий посадовий статус, ніж той, якого навчають, і, по суті, є його керівником. Такий тип відносин назвали "шадовинг" (Shadowing) (тимчасове прикріплення до керівника для спостереження за особливостями і прийомами роботи). В іншому випадку підшефному допомагає рівний за посадовим статусом колега і міжособистісні взаємини, як правило, мають значною мірою менш формальний характер. Між учасниками навчання встановлюються більш тісні і довірчі зв'язки. Для такого формату навчання прийнято використовувати термін "баддінг" (Buddying), а самого наставника прийнято називати "бадді" (від англ. Buddy – приятель, друже). Недоліком же даного виду наставництва є підвищена складність підбору відповідного фахівця, здатного взяти на себе роль наставника [3].

Протягом усього періоду навчання ментор залишається на робочому місці і продовжує виконувати свої професійні завдання. Більш того, сам процес навчання побудований на рішенні типових завдань, завдяки чому автоматично вирішується проблема невідповідності теоретичної підготовки та практичної діяльності.

На практиці розрізняють формальне і неформальне наставництво [3]. Неформальними є ті робочі відносини, які виникають між партнерами самостійно. Формальне ж наставництво включає в себе структурований процес підтримки наставництва організацією, з адресацією до цільових груп співробітників.

Як правило, формальне наставництво може використовуватися в якості частини програми розвитку лікарів-інтернів і молодих фахівців, особливо співробітників, які мають високий потенціал і підготовлені на керівні посади.

Наставництво використовується з метою поліпшення систем розвитку і збереження персоналу. Програми наставництва можуть служити різним цілям, у тому числі для адаптації нових, розвитку вже існуючих співробітників, утримання персоналу та підвищення задоволеності роботою.

В процесі адаптації наставництво дозволяє новим співробітникам працювати з більш досвідченими колегами (наставниками), отримуючи необхідні в роботі поради, допомогу та підказки. Згідно зі статистикою, нові співробітники, які отримали на-

ставників, залишаються працювати в цьому закладі вдвічі частіше, ніж ті, хто наставників не мав [4].

Зниження плинності кадрів при використанні програм наставництва так само актуальне і для діючих співробітників, оскільки працівник, який навчається, отримує, з одного боку, професійну підтримку в роботі, а з іншого – постійні міжособистісні комунікації з більш досвідченими співробітниками, занурюючись у корпоративну культуру і внутрішнє життя.

Навчальні взаємини, за своєю природою, сприяють кар'єрному зростанню і дають певні переваги всім сторонам навчання [5]:

- наставник розвиває навички управління, підвищує свій статус, завойовує репутацію професіонала і довіру колег, бере участь у формуванні професійної команди;

- співробітник отримує своєчасну допомогу на етапі адаптації, що дозволяє швидше і простіше звикнути до роботи, отримує підтримку у вирішенні складних завдань, у професійному та кар'єрному розвитку;

- заклад стабілізує чисельність колективу, через зниження плинності кадрів, формує команду висококваліфікованих і лояльних співробітників.

Наставництво дозволяє розвивати співробітника не тільки в професійному, а й в особистісному плані, що, в кінцевому рахунку, так само впливає на робочі результати.

Оскільки існує безліч різних технік наставництва, даний тип розвитку персоналу вимагає обдуманого і стратегічно правильного їх вибору.

Чисельні дослідження технік наставництва, найбільш часто вживаних у західному бізнесі, дозволили виділити серед них п'ять найбільш затребуваних елементів [6], притаманних більшості технік, серед яких:

1. “Супровід”: має на увазі взяття зобов'язань наставником з надання допомоги тому, якого навчають, які включають в себе взяття участі в розвитку і професійної діяльності співробітника протягом усього періоду навчання.

2. “Посів”: має на увазі формування в підопічного тих знань або навичок, які поки ще не актуальні, але в подальшому матимуть цінність, коли до цього дійде справа, коли ситуація цього вимагатиме. Посів дозволяє поступово підготувати до майбутніх робочих завдань, навіть у тих випадках, коли самі співробітники ще не готові до подібних дій.

3. “Каналізація”: в даному випадку наставник приймає рішення про активне занурення в робоче середовище, провокуючи розширення кругозору,

змінюючи сприйняття і порядок цінностей. Техніка основана на розумінні того, що при досягненні якогось критичного рівня навчання може зробити якісний стрибок.

4. “Показ”: наставник, на особистому прикладі, демонструє певні навички, методики здійснення певних дій, способи вирішення поставлених завдань, тим самим роблячи зрозумілими конкретні робочі ситуації.

5. “Збір урожаю”: наставник концентрується на тому, щоб отримати зворотний зв'язок про те, що було вивчено за час навчання і які висновки з цього були зроблені. Ключовими питаннями тут стануть “Що вивчено?” і “Наскільки це корисно в роботі?”.

Як ці, так і інші техніки наставництва можуть бути використані менторами в необхідній комбінації, відповідно до ситуацій і особистості підопічного. У таких ситуаціях рекомендується шукати “моменти для навчання” для того, щоб “розширити або реалізувати потенційні можливості молодого фахівця”. При цьому необхідно враховувати те, що особиста довіра до наставника так само важлива в навчанні, як і його професійні навички.

У сучасній практиці основною технікою навчання та наставництва є модель “Розкажи – Покажи – Зроби”. Дана техніка відноситься до формальних, оскільки наставник заздалегідь формулює мету навчання, формує перелік знань, умінь і навичок, якими співробітник повинен володіти по закінченні періоду наставництва [7].

За варіантами відносин можуть бути розроблені різні моделі менторства: ментор виступає як вчитель, передає правила й цінності, які повинні бути засвоєні, пов'язує навчання з практичним застосуванням отриманих знань, виступає в ролі конструктивного критика, допомагає зрозуміти особливості професійної культури, проводить ознайомлення з документами, інструкціями, правами та обов'язками, знайомить із нормативною базою, пропонує проблемні ситуації і розробляє можливі моделі виходу з них, допомагає встановити необхідні професійні зв'язки, виступає в ролі менеджера, аналізує виконану роботу, рівень успіху в освоєнні навичок, підбиває підсумок (можлива усна або письмова форма), допомагає досягти особистісного та професійного зростання через рефлексію.

На нашій клінічній базі КЗ “Криворізький міський клінічний пологовий будинок № 1” за останні три роки проходили інтернатуру за фахом “Акушерство і гінекологія” 27 випускників вищих медичних навчальних закладів. Вони мали двох керівників інтернатури, що були офіційно призначені, вико-

нували функції організації та контролю згідно з затвердженою програмою. 12 (44 %) інтернів мали неформальне наставництво досвідчених фахівців закладу. Серед неформальних менторів були завідувачі відділень та досвідчені фахівці закладу. У трьох фахівців було декілька підопічних.

Приділяючи більше уваги оволодінню практичними навичками, вони також допомагали інтернам розібратися у складній патології, сумісно проводили аналіз цікавих клінічних випадків, допомагали розробляти індивідуальний план ведення пацієнтів. В теперішній час, коли лікарю потрібно ознайомлюватись із великою кількістю періодичних фахових видань, клінічних настанов та гадлайнів, ментори відбирали актуальні джерела інформації та тлумачили їх для своїх підопічних. Та, що дуже важливо, наставники передавали свій досвід, вміння клінічно мислити, приймати рішення та обговорювати їх із пацієнтами.

За підсумками трьох років інтернатури, середній бал в інтернів, що мали неформальних наставників, за практичні навички був на 22 %, а за теоретичну підготовку на 18 % вищий, ніж у лікарів, які проходили інтернатуру лише за діючою програмою. Ментори передали своїм підопічним навички спілкування з пацієнтами, особистий досвід втілення принципів медичної етики та деонтології у практиці.

Після закінчення інтернатури молоді фахівці за рекомендаціями своїх наставників були 100 % працевлаштовані у лікувальні заклади, що надають високоспеціалізовану медичну допомогу за фахом. Деякі з них продовжили професійну взаємодію із своїми менторами в подальшому.

Аналізуючи ситуацію, що склалася навколо підготовки молодих лікарів та враховуючи наш досвід застосування методу наставництва, вважаємо за доцільне:

- з метою успішного впровадження менторства розробити та затвердити нормативно-правові документи, такі, як договір про наставництво, який буде регламентувати порядок взаємодії, орієнтовне психологічне тестування, щоденник ментора тощо;
- узгодження з колективом претендентів на посаду ментора, де мають бути враховані: креативність фахівця, рівень його знань та навичок;
- закладу охорони здоров'я, а можливо, і на державному рівні визначити порядок заохочення активних та ефективних менторів;

Список літератури

1. Asukaa E. S. Mentoring in medicine : A retrospective study / E. S. Asukaa, Ch. D. Halarib, M. M. Halari // American Scientific Research Journal for Engineering,

– формування наприкінці інтернатури ментором “Портфоліо інтерна”, рекомендацій та висновків про успішність навчання;

– у більш широкому масштабі бажані організація курсів підготовки менторів з одержанням сертифіката, що засвідчує та рекомендує лікаря як ментора, обмін досвідом і вдосконалення правової та матеріально-технічної бази.

Таким чином, можна сформулювати переваги методу наставництва:

- навчання безпосередньо на робочому місці;
- персональний підхід найбільшою мірою дозволяє враховувати особистісні властивості лікаря-інтерна;
- спрощення та прискорення процесу адаптації;
- поширення корпоративної культури і підвищення задоволеності роботою;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення мотивації до професійного розвитку;
- покращення міжособистісної та професійної взаємодії.

До недоліків методу можна віднести такі, як:

- зниження робочої ефективності наставника;
- неструктурована подача інформації;
- відсутність педагогічних алгоритмів навчання.

Висновки. Метод наставництва зараз, як і вже довгі роки, є одним із найбільш затребуваних методів навчання і професійного розвитку. Навіть у тих випадках, коли медичні заклади не можуть дозволити собі підготовку повноцінної програми наставництва, потенційні наставники формують їх самостійно, неформальним шляхом. При належній підтримці керівництва такий тип наставництва також підвищує освітній ефект при мінімальних витратах, але потребує систематизації та вдосконалення.

Модель вчителя – транслятора вичерпала себе, на зміну їй в післядипломну освіту приходять модель партнерства, що успішно реалізується в більшості розвинених країн світу. Організоване наставництво виведе систему післядипломної освіти на якісно новий рівень, сприятиме професійній адаптації молодих фахівців та зменшить розрив, що існує нині між вищими навчальними закладами та системою охорони здоров'я.

Technology, and Sciences. – 2016. – Mode access : https://www.researchgate.net/publication/301891513_Mentoring_in_Medicine_A_Retrospective_Study.

2. Bozeman B. Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique / B. Bozeman M. K. Feeny // *Administration & Society*. – 2007. – Vol. 39 (6). – P. 719–739.

3. Duke University School of Medicine. Department of Medicine. Peer mentoring program offers faculty opportunities to learn, network [Electronic resource]. – 2016. – Mode access : <https://medicine.duke.edu/medicinenews/peer-mentoring-program-offers-faculty-opportunities-learnnetwork>.

4. Mentoring during medical school and match outcome among emergency medicine residents / E. Dehon, M. H. Cruse, B. Dawson, L. Jackson-Williams // *Western Journal of Emergency Medicine*. – 2015. – No. 16 (6). – P. 927–930.

5. Sweeney K. R. Careers in medicine at Vanderbilt University School of Medicine: an innovative approach to specialty exploration and selection / K. R. Sweeney, R. A. Fritz, S. M. Rodgers // *Journal Acad. Med.* – 2012. – No. 87 (7). – P. 942–948.

6. Characteristics of successful and failed mentoring relationships: A qualitative study across two academic health centers / S. E. Straus, M. O. Johnson, C. Marquez,

M. D. Feldman // *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*. – 2013. – No. 88 (1). – P. 82–89.

7. The positive impact of a facilitated peer mentoring program on academic skills of women faculty / P. Varkey, A. Jatoi, A. Williams [et al.] // *BMC Medical Education*. – 2012. – Vol. 12. – P. 14.

8. Большаков А. С. Современный менеджмент организаций: теория и практика / А. С. Большаков, А. И. Шлафман, В. И. Михайлов. – СПб. : Издательство Политехнического университета, 2011. – 370 с.

9. Тонгуш В. В. Наставничество как один из методов обучения и развития персонала / В. В. Тонгуш, У. Ю. Рощектаева // *Международный научный журнал “Инновационная наука”*. – 2017. – № 4, ч. 2.

10. “Менторство” как элемент методики работы преподавателя в системе высшего профессионального образования / Т. Ю. Цибилова, О. М. Августан, Д. А. Сергеев, С. А. Марданов // *Современные проблемы науки и образования*. – 2017. – № 4.

11. Шлафман А. И. Методы обучения действием и коучинга в развитии персонала / А. И. Шлафман, Д. А. Бачин // *Мир экономики и права*. – 2014. – № 1–2. – С. 40–45.

References

1. Asukaa, E.S., Halarib, C.D., & Halari, M.M. (2016). Mentoring in medicine: A retrospective study. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology and Sciences*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/301891513_Mentoring_in_Medicine_A_Retrospective_Study.

2. Bozeman, B., & Feeny, M.K. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39 (6), 719-739.

3. Duke University School of Medicine. Department of Medicine (2016). Peer mentoring program offers faculty opportunities to learn, network. Retrieved from: <https://medicine.duke.edu/medicinenews/peer-mentoring-program-offers-faculty-opportunities-learnnetwork>.

4. Dehon, E., Cruse, M.H., Dawson, B., & Jackson-Williams, L. (2015). Mentoring during medical school and match outcome among emergency medicine residents. *Western Journal of Emergency Medicine*, 16 (6), 927-930.

5. Sweeney, K.R., Fritz, R.A., & Rodgers, S.M. (2012). Careers in medicine at Vanderbilt University School of Medicine: an innovative approach to specialty exploration and selection. *Journal Acad. Med.*, 87 (7), 942-948.

6. Straus, S.E., Johnson, M.O., Marquez, C., & Feldman, M.D. (2013). Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 88 (1), 82-89.

7. Varkey, P., Jatoi, A., Williams, A., Mayer A., Ko, M., Files J., ... & Hayes, Sh. (2012). The positive impact of a facilitated peer mentoring program on academic skills of women faculty. *BMC Medical Education*, 12, 14.

8. Bolchakov, A.S., Shlafman, A.I., & Mikhaylov, V. I. (2011). *Sovremennyy menedzhment organizatsii: teoriya i praktika* [Modern management of organizations: Theory and practice]. Saint-Petersburg: Izdatelstvo politekhnicheskogo universiteta [in Russian].

9. Tongush, V.V., & Roschektaeva, U.Yu. (2017). *Nastavnichestvo kak odin iz metodov obucheniya i rasvitiya personala* [Mentoring as one of the methods of personnel training and development]. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal “Innovatsionnaya nauka” – International Scientific Journal “Innovation Science”*, 4 (2) [in Russian].

10. Tsibizova, T.Yu., Augustus, O.M., Sergeev, D.A., & Mardanov, S.A. (2017). “Mentorstvo” kak element raboty prepodavatelya v sisteme vysshego professionalnogo obrasovaniya [“Mentoring” as an element of the teacher’s work methodology in the system of higher professional education]. *Sovremennye problemy nauki i obrasovaniya – Modern Problems of Science and Education*, 4 [in Russian].

11. Shlafman, A.I., & Bachin, D.A. (2014). *Metody obucheniya deystviem i kouchenga v rasvitiy personala* [Methods of learning by action and coaching in staff development]. *Mir ekonomiki i prava – World of Economics and Law*, 1-2, 40-45 [in Russian].

Отримано 28.11.18

Електронна адреса для листування: vitalyradchenko@gmail.com