

Особенности и совершенствование управления персоналом в государственной медицинской организации

Олег Олегович Нанкин

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия,
Olegnankin98@gmail.com, SPIN 7615-0753, ORCID 0009-0001-0757-0263

Аннотация. В статье рассмотрены особенности управления медицинскими организациями за рубежом, а также роль главного врача в развитых странах. Раскрыты механизмы привлечения и удержания высококвалифицированных кадров в системе государственного здравоохранения. Отражены особенности формирования заработной платы медицинских сотрудников. Предложены механизмы материальной мотивации медицинских работников. Подробно рассмотрены особенности нематериальных стимулов для работников здравоохранения и возможности их применения в практической деятельности.

Ключевые слова: управление, кадровая политика медицинской организации, медицинский менеджмент, стратегии кадрового развития

Для цитирования: Нанкин О.О. Особенности и совершенствование управления персоналом в государственной медицинской организации // Экономические системы. 2023. Том 16, № 4 (63). С. 113–121. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-4-113-121.

Original article

Features and improvement of personnel management in a state medical organization

Oleg O. Nankin

Moscow Financial and Industrial University «Synergy», Moscow, Russia, Olegnankin98@gmail.com, SPIN 7615-0753, ORCID 0009-0001-0757-0263

© Нанкин О.О., 2023

Abstract. The article examines the features of the management of medical organizations abroad, as well as the role of the chief physician in developed countries. The mechanisms of attracting and retaining highly qualified personnel in the public health system are disclosed. The features of the formation of salaries of medical staff are reflected. The mechanisms of financial motivation of medical workers are proposed. The features of non-material incentives for healthcare workers and the possibility of their application in practice are considered in detail.

Keywords: management, personnel policy of a medical organization, medical management, personnel development strategies

For citation: Nankin O.O. Features and improvement of personnel management in a state medical organization. *Economic Systems*. 2023;16(4(63)):113-121. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-4-113-121.

Введение

Проблема кадрового обеспечения в системе здравоохранения обсуждается во всем мире и выделяется в качестве ведущей на пути к достижению цели качественного оказания медицинской помощи. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) выделяет такие проблемы кадрового обеспечения, как [1]:

- нехватку медицинских кадров;
- низкий уровень подготовки медицинских кадров;
- недостаточный контроль деятельности работников здравоохранения;
- низкий уровень поддержки медицинских работников.

Инвестиции в развитие кадровых ресурсов здравоохранения полностью оправдываются и существенно ниже, чем принято предполагать [2]. Основной тезис ВОЗ состоит в том, что причина низкого качества медицинской помощи состоит исключительно в недостатках ее организации. Пандемия COVID-19 показала, что организациям здравоохранения необходимо уметь гибко реагировать на возникающие кризисы [3].

Постоянные проблемы в области кадрового развития медицинских организаций требуют пересмотра старых стратегий и ориентации на подготовку и поддержку медицинских кадров, реализацию их профессионального потенциала [4]. Безусловно, задача государственной политики Российской Федерации должна быть направлена на подготовку высококвалифицированных и конкурентоспособных медицинских кадров [5]. Однако, помимо государственных программ, немаловажным является способность руководителя каждой отдельной медицинской организации реализовать трудовой и творческий потенциал сотрудников путем применения методов стратегического управления [6].

Основная часть

В системе здравоохранения Российской Федерации задачу руководителя медицинской организации исполняет главный врач. Зачастую, как показывают

исследования, главный врач в России имеет почти всегда медицинское образование и почти никогда не имеет образования в сфере менеджмента, экономики и юриспруденции [7]. Во многих развитых странах осознали необходимость квалифицированного менеджера на месте главы медицинского учреждения [8].

Во Франции лечебные учреждения подконтрольны директорам, которые являются юридическими представителями и имеют полномочия контролировать поступление и реализацию средств финансирования, а также руководить работой персонала [9].

В государственных больницах Южной Кореи главой медицинской организации является директор [10], который не имеет к медицине никакого отношения и занимается вопросами стратегического управления, а главами отдельных подразделений лечебных учреждений – высококвалифицированные медицинские сотрудники с ученой степенью и дополнительным образованием в сфере юриспруденции. Главы структурных подразделений, по сути, могут осуществлять контроль реализации стратегии развития собственного структурного подразделения, а также оперативно принимать решения по возникающим вопросам в оказании медицинской помощи населению.

Обратным примером является Австралия [11], в которой главный врач занимается исключительно медицинскими вопросами, однако его работу контролирует совет из 6-8 специалистов, который избирается правительством штата на 5 лет и определяет стратегию развития здравоохранения в штате на избранный срок. Совет занимается вопросами финансирования подконтрольных медицинских организаций и следит за реализацией выбранной стратегии.

Таким образом, мировые тенденции наглядно демонстрируют важность и необходимость управленческих навыков и особой квалификации для руководителей медицинских организаций. При реализации глобальной стратегии развития государственного здравоохранения в Российской Федерации задачи министерства и департаментов во многом становятся задачами глав медицинских учреждений. Соответственно, результаты деятельности государственного органа напрямую зависят от результатов деятельности руководителей отдельных медицинских организаций [12].

Важнейшей задачей главного врача должно являться привлечение в организацию квалифицированных кадров и создание возможностей для эффективной реализации творческого и трудового потенциала каждого сотрудника [13]. Привлечь ценных сотрудников в сферу государственного здравоохранения можно путем осуществления достойной и конкурентной оплаты труда.

В настоящее время заработная плата медицинских работников состоит из оклада, компенсационных и стимулирующих выплат. При этом важно учитывать следующее.

Размеры окладов работников федерального учреждения здравоохранения устанавливает руководитель с учетом сложности и объема выполняемой работы. Уровень компенсационных выплат регулируется законодательством и напрямую зависит от оклада. Стимулирующие выплаты регламентируются

внутренним локальным актом учреждения, зависят от интенсивности, качества и стажа работы и закреплены в трудовом договоре.

Таким образом, система оплаты труда в отдельной медицинской организации напрямую зависит от решений руководителя. Задачей главного врача при этом направлении является организация работы по созданию эффективной системы выплат и разъяснению механизмов формирования заработной платы сотрудников. Необходимо убедиться, что эта система прозрачна и понятна каждому из них. По мере развития организации руководителю нужно планомерно повышать базовый оклад работников.

Кроме того, необходимо стремиться, чтобы оклад составлял большую часть оплаты труда и учитывал квалификацию и стаж сотрудников, их вклад в развитие организации. Данная часть заработной платы должна наглядно и сравнительно отражать вклад отдельного сотрудника в развитие медицинской организации, а также системы государственного здравоохранения в целом.

В то же время стимулирующие выплаты, которые не зависят от базового оклада, необходимо использовать в качестве мотивационного механизма для всех сотрудников, независимо от их стажа и уровня квалификации. Размеры стимулирующих выплат и способы их получения также должны быть прозрачны и понятны каждому, четко и подробно прописаны во внутреннем локальном акте учреждения. Необходимо создать видимую разницу между базовой и максимально высокой заработной платой сотрудников, но не путем снижения оклада, а путем увеличения размера стимулирующих выплат и создания прозрачных мотивационных механизмов для их получения.

Как известно, помимо материальных стимулов в работе существуют и нематериальные [14]. И по результатам последних статистических исследований нематериальные стимулы имеют немаловажную, а по некоторым данным – подавляющую роль.

Уровень технологического оснащения медицинского учреждения является важнейшим фактором повышения эффективности работы персонала и напрямую влияет на степень лояльности сотрудников. В свою очередь, по результатам исследований от степени лояльности работников зависит степень летальности пациентов в медицинских организациях. Чем выше лояльность сотрудников и благоприятнее психологический климат в организации, тем эффективнее и безопаснее станет лечение. Задача руководителя – проводить планомерное совершенствование состояния технологического оснащения медицинского учреждения. При невозможности одномоментного и быстрого его улучшения руководителю необходимо разъяснить сотрудникам реальные причины, в какие сроки планируется обновление оборудования, а также что могут сделать сотрудники, чтобы помочь руководству в реализации поставленных целей. Таким образом, работники не будут чувствовать равнодушия руководства к условиям их труда и, вероятно, могут помочь в достижении поставленных целей.

Непрерывное обучение внутри организации также может послужить важным мотивационным механизмом для работника здравоохранения. Например, практика резервирования нескольких часов в неделю для совместных учебных

мероприятий внутри коллектива или возможность посещения сотрудником научных конференций в рабочее время может послужить дополнительным стимулом к саморазвитию и будет создавать условия для непрерывного профессионального образования.

Говоря о возможностях карьерного роста, необходимо выделить специфику развития врачей и медицинских сестер как сотрудников в государственной медицинской организации. Если исходить из классического понимания модели карьерной лестницы, то пиком развития практикующего врача будет являться должность главного врача, а медицинской сестры – главной медицинской сестры. Возможно, данная модель многим работникам покажется приемлемой, но в глобальном смысле подобную ситуацию необходимо исправлять.

Врач и медицинская сестра должны развиваться внутри своей специальности, получая за развитие материальное и нематериальное поощрение. Необходимо стремиться к ситуации, когда практикующий врач или медицинская сестра с большим опытом работы и квалификацией при существенных показателях исполнения должностных обязанностей имеют заработную плату выше, а условия работы комфортней, чем у заведующего отделением или даже заведующего целым филиалом. В лечебных учреждениях ветвь руководства должна идти параллельно ветви медицины, не противореча ей. Важно помнить, что в медицинской организации основными являются отношения медицинского работника и пациента, а все остальные механизмы должны способствовать реализации данных отношений и созданию для них наиболее благоприятных условий. Понимая данный принцип, главный врач сможет добиться существенных изменений в формировании имиджа медицинских сотрудников в подконтрольной ему организации, что, несомненно, приведет к повышению имиджа учреждения в целом.

Вопросом повышения значимости медсестры как сотрудника занимаются многие европейские страны. Основным тезисом изменения специфики работы лечебных учреждений и формирования парадигмы эффективного коллективного труда врача и медсестры является понимание того, что медицинская сестра – это квалифицированный кадр и что не стоит тратить потенциал квалифицированного сотрудника на неквалифицированную и несвойственную ему работу (заполнение документации, перенос документов, выполнение работы младшего медицинского персонала и многое другое). В ряде стран на законодательном уровне расширены полномочия медсестры как сотрудника вплоть до выписки лекарственных средств. Важно также понимать, что врач не является начальником медсестры. Медицинская сестра – это специалист с собственными полномочиями и ответственностью за работу. Поэтому лишь при создании равноправного отношения врача и медицинской сестры будет создаваться благоприятная атмосфера для эффективной коллективной работы.

Безусловно, данной реформе должны способствовать изменения структуры образования в колледжах и совместное обучение врачей и медицинских сестер. Однако, основываясь на принципах стратегического менеджмента, руководителю лечебного учреждения необходимо, не дожидаясь принятия законов и исправления ситуации, привлекая квалифицированный средний меди-

цинский персонал в свою организацию, самостоятельно реализовывать механизмы повышения имиджа медицинской сестры. В результате сложится уникальная и безупречная репутация учреждения, в котором врач и медсестра равноправны и одинаково важны и полезны.

Формализованный бюрократический подход к организации работы врача (заполнение медицинской документации, выдача справок, выписка льготных лекарственных средств, сбор бумаг для оформления льгот, инвалидности и др.) существует во многих организациях и лишает возможности творчества. Прямым следствием становится отток из медицинской организации специалистов, обладающих глубокими профессиональными знаниями и высоким творческим потенциалом, приход им на смену медицинских работников-исполнителей средней и низкой квалификации [3]. Подобный подход порождает формирование личности, старающейся не брать на себя лишней ответственности, действовать по утвержденным регламентам, что не способствует использованию имеющегося потенциала врача и его развитию [5].

Работа врача должна сохранять статус искусства и нести миссию служения людям, а не превращаться в сферу оказания услуг [14]. Нельзя не отметить, что в отношении врачей амбулаторного звена на уровне региональных департаментов здравоохранения необходимо изменять регламентированное время приема пациента с учетом возрастного состава населения, а в отношении врачей стационара уменьшать бюрократизацию и количество непрофильной работы. Однако, поскольку руководитель государственного медицинского учреждения в своей работе исходит из имеющихся законов вышестоящих организаций, в его силах лишь эффективно реализовывать регламентированное время сотрудников. Необходимо имеющимися методами снижать количество механической и формализованной работы врача, распределяя ее между сотрудниками соответствующей квалификации. Этими сотрудниками могут стать медицинские сестры, прошедшие специальную подготовку.

Важным мотивационным механизмом будет являться организация корпоративной культуры внутри учреждения. Корпоративная культура – система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, эталонов поведения работников организации, обуславливающих своеобразие и уникальность деятельности организации, способствующих идентификации работников с организацией [13]. Начать можно с базовых атрибутов корпоративной культуры – единой формы одежды, эмблемы, регламентированного требования к рабочему месту, уровня профессиональной квалификации, отношения к коллегам и пациентам.

Что касается молодых специалистов, то для более комфортной адаптации внутри организации и скорейшего прививания основ корпоративной этики можно реализовывать систему наставничества [15]. Безусловно, реализации данной системы должна способствовать материальная стимуляция наставников и выделение наставникам рабочего времени для обучения нового сотрудника. На данный момент не существует регламентированных законодательных актов по системе наставничества в медицине, что дает возможность медицинским организациям разрабатывать данную систему на локальном уровне с учетом особенно-

стей и потребностей учреждения. Реализуя систему наставничества, можно повысить привлекательность своей организации для высококвалифицированных сотрудников-наставников и молодых талантливых кадров.

Для врачей и медсестер факторами, затрудняющими работу, выступают завышенные нормы обслуживания пациентов. На сегодняшний день медицинский работник – это одна из самых юридически незащищенных групп работающего населения. Данные обстоятельства создают напряжение среди сотрудников и способствуют быстрому выгоранию и последующему уходу из профессии. Чтобы это предотвратить, руководителю необходимо иметь в штате медицинского юриста и психолога. В некоторых крупных компаниях в штате имеется сотрудник, который занимается кадровым благополучием, – well-being-менеджер. Привлекая в организацию данных специалистов, можно добиться существенного снижения стресса на рабочем месте для медицинских работников, что способствует их большей концентрации на выполняемой работе и повысит качество оказания медицинской помощи населению.

Заключение

На сегодняшний день в отношении государственной медицинской организации справедливо, что:

1. Граждане Российской Федерации имеют возможность выбора лечебного учреждения независимо от места жительства.

2. Финансирование медицинской организации и заработная плата сотрудников напрямую зависят от количества пролеченных пациентов и достигнутой результативности лечения.

Таким образом, привлекая в организацию квалифицированные кадры и создавая возможности для эффективной реализации творческого и трудового потенциала медицинских работников, главный врач повысит имидж подконтрольного медицинского учреждения и привлекательность медицинской организации для пациентов. Данные механизмы помогут увеличить количество пролеченных пациентов, качество оказания медицинской помощи и поспособствуют увеличению финансирования организации, что создаст возможности для руководителя реализовывать дальнейшие стратегические планы.

Список источников

1. Global strategy on human resources for health: workforce 2030 // World Health Organization. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250368/9789241511131-eng.pdf?sequence=1> (дата обращения: 01.10.2023).

2. Развитие кадрового потенциала столичного здравоохранения: коллективная монография / Е.И. Аксенова [и др.] ; отв. ред. Е.И. Аксенова, науч. ред. О.А. Александрова, А.В. Ярашева. М. : НИИОЗММ ДЗМ, 2019. 244 с.

3. Фомичев А.Н. Оптимизация программ стратегического развития технологических компаний // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 3. С. 102–108.

4. Гуров А.Н., Жукова М.И., Смбалян С.М. Эффективное руководство и стили руководства медицинской организацией : учеб. пособие. М. : МОНИКИ, 2016. 30 с.

5. Фомичев А.Н. Адаптация системы обучения персонала к условиям глобальной цифровизации мировой экономики // Стратегия как инструмент социально-экономического развития региона: от разработки к реализации : матер. Всерос. (национальной) науч.-практ. конф. (Барнаул, 14 апр. 2022 г.). Барнаул : Пять плюс, 2022. С. 121–124.

6. Андреева И.Л. Стратегические направления кадровой политики в условиях модернизации системы здравоохранения // Социальные аспекты здоровья населения. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-napravleniya-kadrovoy-politiki-v-usloviyah-modernizatsii-sistemy-zdravooohraneni/viewer> (дата обращения: 01.10.2023).

7. Бурдастова Ю. В. Проблемы развития кадрового потенциала в сфере здравоохранения // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020. № 28. С. 1162–1167.

8. Проблемы и перспективы кадрового обеспечения московского здравоохранения / А.В. Ярашева, О.А. Александрова, Е.И. Медведева [и др.] // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13, № 1. С. 174–190.

9. Грязнова Е.В., Чужмаков Д.А. Проблемы инфосоциализации кадрового потенциала здравоохранения РФ в стратегии управления // Политика и Общество. 2015. № 4. С. 455–465.

10. Общемировые и российские тенденции развития кадровой политики в сфере здравоохранения / О.Г. Хурцилава, В.С. Лучкевич, М.В. Авдеева [и др.] // Вестник Северо-Западного государственного медицинского университета им. И.И. Мечникова. 2015. Т. 7, № 2. С. 123–132.

11. Задворная О.Л., Алексеев В.А., Борисов К.Н. Формирование и развитие корпоративной культуры медицинских организаций // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7, № 3 (27). С. 142–149.

12. Хисамутдинов А.С. Роль и место стратегического управления персоналом в корпоративной стратегии компании // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2009. Т. 4, № 1(11). С. 81–83. EDN KXYIRH.

13. Нанкин О.О. Особенности применения методов стратегического менеджмента в системе управления государственными медицинскими организациями // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 3. С. 116–124.

14. Фомичев А.Н. Диагностика и конструктивизация психологических дисфункций системе управления персоналом // Управление человеческими ресурсами: труды науч.-практ. конф. (Москва, 01–31 янв. 2012 г.). М. : Российский государственный гуманитарный университет, 2012. С. 32–37.

15. Шаркова А.В., Мерзлякова М.П. Факторы формирования и развития человеческого капитала в инновационной экономике // Право и современные государства. 2013. № 4. С. 9–13.

References

1. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. World Health Organization. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250368/9789241511131-eng.pdf?sequence=1>.

2. Development of the human potential of the capital's healthcare: collective : monograph / E.I. Aksenova [et al.] ; ed. by E.I. Aksenova, scientific ed. by O.A. Alexandrova, A.V. Yarasheva. Moscow : NIIOZMM DZM, 2019. 244 p. (In Russ.).

3. Fomichev A.N. Optimization of strategic development programs for technology companies. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2023;16(3):102-108. (In Russ.).

4. Gurov A.N., Zhukova M.I., Smbatyan S.M. Effective leadership and leadership styles of a medical organization : studies. manual. Moscow : MONIKI, 2016. 30 p. (In Russ.).

5. Fomichev A.N. Adaptation of the personnel training system to the conditions of global digitalization of the world economy // Strategy as a tool for socio-economic development of the region: from development to implementation : mater. Everything is fine. (national) scientific and practical conference (Barnaul, Apr 14, 2022). Barnaul : Five Plus, 2022. P. 121–124. (In Russ.).
6. Andreeva I.L. Strategic directions of personnel policy in the context of modernization of the healthcare system. *Sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya = Social aspects of public health*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-napravleniya-kadrovoy-politiki-v-usloviyah-modernizatsii-sistemy-zdravoohraneniya/viewer>. (In Russ.).
7. Burdastova Yu.V. Problems of human resource development in the field of healthcare. *Problemy sotsial'noj gigieny, zdravoohraneniya i istorii mediciny = Problems of social hygiene, health care and the history of medicine*. 2020;(28):1162-1167. (In Russ.).
8. Problems and prospects of staffing Moscow healthcare / A.V. Yarasheva, O.A. Alexandrova, E.I. Medvedeva [et al.]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz = Economic and social changes: facts, trends, forecast*. 2020;13(1):174-190. (In Russ.).
9. Gryaznova E.V., Chuzhnikov D.A. Problems of infosocialization of the personnel potential of the healthcare of the Russian Federation in management strategy. *Politika i Obshchestvo = Politics and Society*. 2015;(4):455-465. (In Russ.).
10. Global and Russian trends in the development of personnel policy in the field of healthcare / O.G. Khurtsilava, V.S. Luchkevich, M.V. Avdeeva [et al.]. *Vestnik Severo-Zapadnogo gosudarstvennogo medicinskogo universiteta im. I.I. Mechnikova = Bulletin of the I.I. Mechnikov Northwestern State Medical University*. 2015;7(2):123-132. (In Russ.).
11. Zadornaya O.L., Alekseev V.A., Borisov K.N. Formation and development of corporate culture of medical organizations. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye) = MIR (Modernization. Innovation. Development)*. 2016;7(3(27)):142-149. (In Russ.).
12. Khisamutdinov A.S. The role and place of strategic personnel management in the corporate strategy of the company. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Bulletin of the Kazan State Agrarian University*. 2009;4(1(11)):81-83. (In Russ.). EDN KXYIRH.
13. Nankin O.O. Features of the application of strategic management methods in the management system of state medical organizations. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2023;16(3):116-124. (In Russ.).
14. Fomichev A.N. Diagnostics and constructivization of psychological dysfunctions in the personnel management system // Human resource management: proceedings of the Scientific and Practical Conference (Moscow, January 01-31, 2012). Moscow : Russian State University for the Humanities, 2012. P. 32–37. (In Russ.).
15. Sharkova A.V., Merzlyakova M.P. Factors of formation and development of human capital in an innovative economy. *Pravo i sovremennye gosudarstva = Law and modern states*. 2013;(4):9-13. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

О.О. Нанкин – аспирант.

O.O. Nankin – Ph.D. student.

Статья поступила в редакцию 10.10.2023; одобрена после рецензирования 28.10.2023; принята к публикации 05.11.2023.

The article was submitted 10.10.2023; approved after reviewing 28.10.2023; accepted for publication 05.11.2023.