



СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Кадырова Е.А., первый заместитель председателя правления АО «ННМЦ»

Нуразханова Ж.Ш., руководитель службы стратегии и качества

АО «Национальный научный медицинский центр», Астана, Казахстан

Создание интегрированной системы менеджмента, которая является базой для реализации стратегии медицинской организации, будет наиболее успешным при развитии корпоративной культуры и максимальной вовлеченности персонала.

После определения руководством Акционерного общества Национальный научный медицинский центр (далее - ННМЦ) Миссии и Видения, мы разработали Ценности для нашей компании с вовлечением всего персонала. Ценности незыблемо соблюдаются руководителями и всеми членами коллектива, они являются золотым ключом поддержания имиджа центра. Корпоративный Этический Кодекс поведения сотрудников и Положение о развитии лидерства основаны на наших Ценностях.

Этические нормы, которых персонал должен проявлять во взаимоотношениях с заинтересованными сторонами, доводятся персоналу специалистами отдела кадров при поступлении на работу в ННМЦ, в дальнейшем приобретенные знания закрепляются на рабочих местах, на общих мероприятиях – конференциях, собраниях, мастер-классах, празднованиях, субботниках и др. Своим примером и стилем руководства лидеры центра демонстрируют открытость и прозрачность, культуру совершенства в отношениях со всеми заинтересованными сторонами, в первую очередь, с нашими пациентами.

Укрепление человеческого капитала и эффективное управление кадровыми ресурсами осуществляется через призму Ценностей и кадровую политику, согласованной с общей стратегией ННМЦ. Для понимания каждым сотрудником его участия в достижении стратегических целей применяется каскадирование их на соответствующие уровни: процессов, подразделений и личных целей. Это максимально раскрывает профессиональные и личные способности персонала для реализации стратегии.

Кадровая политика, включающая все аспекты кадрового менеджмента: планирование обучения для профессионального роста, вовлечение в командную работу, мотивация и вознаграждение, социальные гарантии, адаптацию молодых специалистов, определение потребностей персонала путем изучения обратной связи обеспечивает реализацию долгосрочной стратегии ННМЦ.

Согласно стратегии и нашей ССП установлены индикаторы, которые мониторируются и способствуют актуализации кадровой политики и умелому управлению рисками. Укомплектованность штатов, уровень категорированности медицинского персонала (рисунок 1), текучесть кадров (рисунок 2), обеспечение жильем, уровень заработной платы, социальных выплат, материального стимулирования, охват обучением, изучение

обратной связи и оценки степени удовлетворенности персонала информированности стратегией, миссией и видением, создание равных возможностей для персонала, удовлетворенности признанием заслуг работников, качеством внутренней коммуникации, прохождением курсов по повышению квалификации, существующим порядком внутренней коммуникации и другие позволяют нам своевременно принимать правильные решения по удержанию и развитию кадровых ресурсов. Мы целенаправленно и структурированно развиваем лидерство и поддерживаем таланты. Развитие лидерства мы начали с 2009 года, когда стали применять Модель совершенства Европейской организации менеджмента качества (далее – EFQM). Провели обучение лидеров совершенства I уровня с сертификацией и разработали Положение о лидерстве, оценку лидерства. Возвращая таланты, способствуем их дальнейшему карьерному росту. Благодаря развитию лидерства целая плеяда менеджеров здравоохранения вышла из стен центра, для других клиник, департаментов здравоохранения, Министерства здравоохранения Республики Казахстан (далее – МЗ РК) и менеджеров для ННМЦ – более 100 достойных кадров. Наши выпускники гордятся обучением в нашей школе лидерства и в дальнейшем строят с нами равноправное партнерство, будучи менеджерами других компаний, способствуя реализации совместной стратегии на общее благо развития здравоохранения Казахстана.

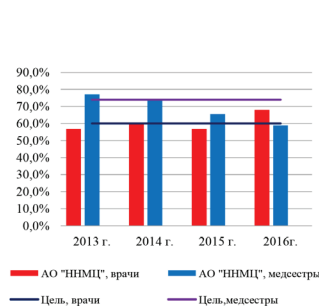


Рисунок 1 - Уровень категорированности специалистов

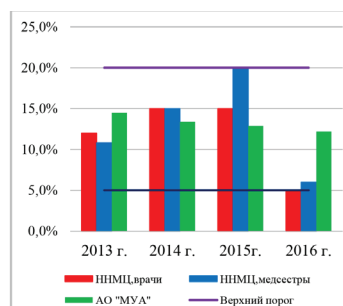


Рисунок 2 - Текучесть кадров

Признание усилий и достижений персонала реализуется через систему вознаграждения. Подходы к мотивации персонала по ННМЦ структурированы и регламентированы внутренним стандартом. Кроме этого, сотрудники представляются к государственным наградам, поощрению со стороны МЗ РК, партнеров, местных органов власти. За последние годы специалисты признаны и Европейской организацией качества (далее - ЕОК),

награжден дипломом лучшего менеджера Европы первый руководитель в 2010, 2012 и 2014 гг. 46 специалистов внесены в реестр ЕОК, 6 наших сотрудников удостоены высоких государственных наград – орденов; за высокие заслуги по развитию здравоохранения 25 сотрудников награждены медалями РК. Звание профессора ННМЦ удостоены 9 научных сотрудников. Среди нас работают 73 отличников здравоохранения, 10 сотрудников имеют сертификаты Лидеров совершенства первого уровня, 15 специалистов имеют сертификаты аудиторов ИСМ и 2 аудитора выросли до уровня ассессора EFQM. За профессиональные достижения 65 врачей и сестер получили благодарности и Почетные грамоты МЗ РК.

Проводится регулярная оценка сотрудников их руководителями с целью содействия повышения компетентности для роста. Руководство обеспечивает соответствующими ресурсами для развития их знаний, применяет разнообразие форм обучения сотрудников: командная учеба и работа в мастер-классах с привлечением лучших практик, организация международных форумов, поездки для изучения лучших практик технологии и менеджмента, использование телемедицины для обучения. Подходы улучшаются с развитием ИСМ: весь персонал был вовлечен в тренинги, проводимые EFQM, ТЮФСЕРТ потребностям международных стандартов по менеджменту качества, информационной безопасности, энергоменеджменту, экоманеджменту, стандартов по профессиональной безопасности и охраны здоровья, по концептуальным подходам и критериям Модели EFQM, требованиям стандартов аккредитации медицинских услуг МЗ РК и научных и образовательных услуг Министерства образования и науки Республики Казахстан.

Внедрение инноваций, влекущие изменение органограммы способствуют наделению полномочиями и большему вовлечению персонала в реализуемые стратегии. Высокотехнологичные инновации в медицине, новые бизнес процессы, проекты менеджмента требуют создания рабочих команд, составляется проект, в плане которого отражены все действующие лица команды из различных отделов, их полномочия и обязанности, промежуточные и окончательные индикаторы результатов. По завершению проекта зарекомендовавшие лучшие специалисты получают сертификаты, бонусы, признается их Лидерство, они регистрируются в кадровый резерв для вовлечения в новые проекты или для повышения по карьерной лестнице. С 2006 года нами внедрено 23 проекта улучшений по совершенствованию системы менеджмента, и в каждый проект вовлекались до 90,0% персонала.

Процесс подбора специалистов и адаптация молодых медицинских сестер структурирована, способствует формированию корпоративной культуры совершенства, поддержанию Ценностей. Результаты адаптации молодых специалистов традиционно определяются к дню медицинских сестер, где награждаются достойные мастера-наставники и их ученики, выигравшие конкурс по профессиональным навыкам.

Для реализации стратегии оптимизации внутрикорпоративной коммуникации в ННМЦ создан многоканальный подход коммуникаций персонала между персоналом и стейкхолдерами. «Электронный документооборот», модернизация системы

телекоммуникации, развитие телемедицинских технологий, повышение скорости доступа связи с Интернет значительно улучшают взаимодействие как между руководителями отделов, так и с представителями территориальных управлений здравоохранения, зарубежными партнерами.

В 2016 году внедрены автоматизированные программы МИС (медицинская автоматизированная система) и ЛИС (лабораторная информационная система) которые оптимизировали затраты времени для врачей по оформлению медицинских карт пациентов, ускорили получение информации и своевременность принятия решений, освободили руки сестер для ухода за пациентами, качественно улучшили мониторинг руководителями своевременности и правильности оказания услуг согласно протоколам диагностики и лечения, облегчили процедуру статистической обработки данных и составления аналитических отчетов.

Забота о персонале для удержания ценных специалистов и поддержка молодых перспективных сотрудников осуществляется путем обеспечения жильем, остро нуждающимся сотрудникам выделяется место в общежитии, приобретаются съемные квартиры за счет компании, а также построено 2 дома для сотрудников по льготной цене. В рамках внедренных требований OHSAS 18001 мы мониторим заболеваемость персонала, травматизм персонала, охват профилактическими прививками (рисунок 3), охват профилактическим медицинским осмотром (рисунок 4). Травматизм удалось снизить до 0 в 2016 году.



Рисунок 3 - Охват персонала профосмотром и вакцинацией ВГ»В» (%)

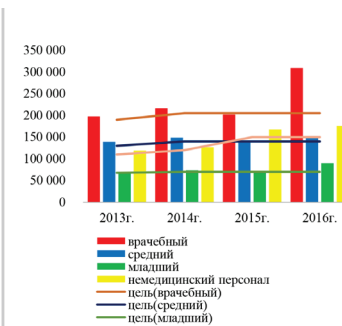


Рисунок 4 - Средне-персонала профосмотром и месячный доход персонала по категориям (тенге)

Сохранение и восстановление здоровья сотрудников также являются одним из важных аспектов кадровой политики. В центре оплачивается 50% медицинских услуг получаемых персоналом, 30% стоимость путевок в дома отдыха, а также ННМЦ оплачивает услугу обслуживания банковскими карточками всех сотрудников и сотрудникам с вредными условиями труда - перечисляются 5% пенсионных начислений. Единновременно всем сотрудникам оказывается лечебное пособие дополнительно к ежегодному оплачиваемому отпуску. Младшим медицинским сестрам оплачивается проездной билет и питание.

Совместно с общественной организацией «Медет» организован досуг персонала – выдаются бесплатные абоненты для посещения городских бассейнов и занятий фитнесом. Организуются праздничные концерты, выезды на отдых в курортные зоны, посещение театра, спортивные

и профессиональные соревнования (в рамках центра, городского и республиканского масштаба).

Критерием реализации кадровой политики в ННМЦ является – уменьшение текучести кадров, повышение степени удовлетворенности персонала подходами менеджмента к обеспечению современными средствами коммуникации (Рис.5), мотивации и вознаграждению персонала (Рис.6), стимулированию роста, вовлечение в командные проекты.

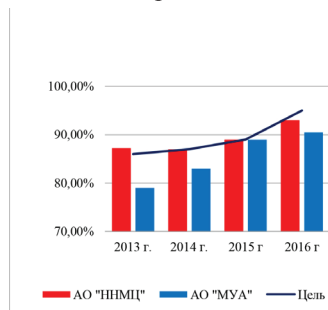


Рисунок 5

-Удовлетворенность персонала внутренней коммуникацией

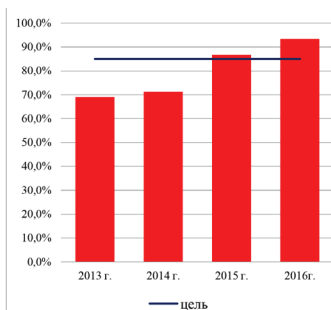


Рисунок 6

-Удовлетворенность системой мотивации и вознаграждений

Мы понимаем, что вложение капитала в развитие наших врачей, медсестер и персонал поддерживающих процессов, повышение эффективности внутренней коммуникации, максимальное вовлечение персонала в командную работу при реализации новых проектов и дополнительное обучение по системам менеджмента повышает степень их понимания стратегии компании. Мы надеемся, что культура корпоративной приверженности и совершенства приведет к повышению активности людей и позволят им участвовать в будущих сценариях стратегии для перемен к лучшему.

Литература:

1. Модель совершенства EFQM, Брюссель 2013.
2. Р.Каплан. Д.Нортон «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» перевод с англ. ЗАО
3. «Олимп-Бизнес», Москва, 2006.
4. Кадровая политика АО «ННМЦ»