

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА НЕГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИКЛИНИКЕ

Аннотация.

Актуальность и цели. Текучесть кадров является актуальной проблемой негосударственных поликлинических учреждений. Целью исследования является оценка факторов, влияющих на риск увольнения медицинского персонала сети негосударственных поликлинических учреждений.

Материалы и методы. Анкетирование медицинского персонала ($n = 241$) и руководителей ($n = 46$) сети негосударственных поликлиник.

Результаты. Была установлена высокая текучесть кадров в сети негосударственных поликлиник (средний стаж работы – $1,5 \pm 2,1$ лет; 47,7 % работает менее 1 года), а также выявлено, что существенный процент опрошенных (15,7 %) находится в зоне риска увольнения. Анализ показал, что основные факторы, создающие угрозу увольнения медицинского персонала, связаны с такими функциями управления кадрами, как активация потенциала человеческих ресурсов, а также обучение и развитие. Было установлено недостаточное внимание руководителей управлению человеческими ресурсами и недооценка его значимости. На основании проведенного анализа был разработан комплекс организационных решений: привлечение медицинского персонала к контролю качества медицинской помощи; внутриорганизационная система непрерывного профессионального развития; система материального и нематериального стимулирования; внутриорганизационная система карьерного роста.

Выводы. Для уменьшения текучести медицинских кадров в негосударственных поликлинических учреждениях, повышения их приверженности организации и эффективности использования руководством следует уделять больше внимания работе с человеческими ресурсами.

Ключевые слова: непрерывное профессиональное развитие, мотивация, карьерный рост, управление человеческими ресурсами.

A. V. Volnukhin

FACTORS DETERMINING THE COMMITMENT OF MEDICAL STAFF TO NON-STATE OUTPATIENT'S CLINICS

Abstract.

Background. Staff turnover is an actual problem of non-state outpatient's clinics. The aim of the study is to evaluate the factors affecting the risk of dismissal of medical personnel of non-state networks of clinics.

Materials and methods. The survey of medical personnel ($n = 241$) and managers ($n = 46$) working for a network of non-state clinics.

Results. A high turnover of staff has been established in the network of non-state clinics (the average length of service – $1,5 \pm 2,1$ years; 47.7 % working less than 1 year), and it has also been revealed that a significant percentage of respondents – 15.7 % are at risk of dismissal. The analysis has showed that the main factors that

threaten dismissal of medical personnel, relate to such human resource management functions as activation of human resources, training and development. It has been found that managers pay insufficient attention to human resources management and underestimate its importance. Based on the analysis, the author has developed a complex organizational decisions: involvement of medical staff medical care quality control; an intraorganizational system of continuous professional development; a tangible and intangible incentives system; an intraorganizational system of career advancement.

Conclusions. To reduce the turnover of medical personnel in private clinics and to increase their commitment to the organizations and the efficiency of management top managers should pay more attention to working with human resources.

Key words: continuous professional development, motivation, career development, human resource management.

Введение

Управление человеческими ресурсами представляет одну из ключевых функций системы управления организации в любой отрасли, и от его эффективности во многом зависит эффективность менеджмента в целом. Не является исключением и система здравоохранения. По мнению целого ряда авторов [1–7], медицинский персонал определяет качественные и количественные параметры лечебно-диагностического процесса, конкурентный потенциал медицинского учреждения и эффективность системы здравоохранения в целом. Именно поэтому одно из приоритетных направлений развития здравоохранения – это разработка и внедрение современных персонал-технологий. Одним из показателей эффективности управления медицинским персоналом, кроме качества оказываемой медицинской помощи, является формирование его приверженности медицинской организации. Недостаточное внимание последнему показателю фактически сводит на нет всю работу по привлечению и развитию сотрудников, снижая конкурентоспособность медицинского учреждения и препятствуя его развитию.

Справедливо заметить, что высокая текучесть кадров представляет актуальную проблему отечественного здравоохранения, особенно в первичном его звене. И если в государственных амбулаторно-поликлинических учреждениях основными причинами являются невысокая заработная плата, значительная нагрузка, условия труда, то в отношении негосударственных организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь (ПМСП) ситуация не такая однозначная. Вопреки распространенному мнению о более высоких зарплатах, меньшей нагрузке и комфортных условиях труда, текучесть кадров в них не уступает, а часто и превосходит таковую в государственных поликлиниках.

1. Материалы и методика исследования

В рамках исследования, проводимого кафедрой семейной медицины Института профессионального образования Первого МГМУ им. И. М. Сеченова, была проведена оценка факторов, влияющих на риск увольнения медицинского персонала сети негосударственных поликлинических учреждений, а также разработан комплекс организационных мероприятий, направленных на

совершенствование управления кадрами, которые способны оказать благоприятное влияние на приверженность сотрудников организации.

Оценка степени риска увольнения и факторов, на него влияющих, проводилась на основании результатов анкетирования врачебного, сестринского и административного персонала. Анкетирование врачей и медицинских сестер осуществлялось выборочным методом. Размер выборки был статистически обоснован. Всего в опросе принял участие 241 респондент. Анкетирование сотрудников администрации проводилось сплошным методом и включило 46 респондентов. Полученные результаты были подвергнуты статистической обработке и анализу. На основании этого был разработан комплекс мероприятий, отдельные из которых были внедрены в работу сети негосударственных поликлинических учреждений и апробированы.

2. Результаты

Медицинский персонал

Было установлено, что средний стаж работы в сети негосударственных поликлиник составляет $1,5 \pm 2,1$ лет. При этом почти половина сотрудников (47,7 %) работает менее 1 года, и лишь незначительная часть персонала (3,7 %) сохраняет приверженность организации 6 лет и более. Все это является прямым свидетельством высокой текучести кадров. Косвенным подтверждением этого факта служит существенный процент опрошенных (15,7 %), заявивших о готовности сменить место работы.

Нами был проведен анализ факторов, оказывающих статистически значимое влияние на риск увольнения медицинских работников (табл. 1). Обобщая полученные результаты, можно констатировать, что основные из них связаны с такими функциями управления персоналом, как активация потенциала человеческих ресурсов, а также обучение и развитие.

Таблица 1

Факторы, влияющие на риск увольнения медицинского персонала сети негосударственных поликлинических учреждений

Факторы	Риск увольнения медицинского персонала		Ранг
	Хи-квадрат (χ^2)	Коэффициент Крамера (V)	
1	2	3	4
Вовлеченность в планирование работы	11,54 $p = 0,0007$	0,2209	1
Премирование	13,93 $p = 0,0002$	0,1758	2
Нематериальное стимулирование	12,23 $p = 0,0005$	0,1641	3
Эффективность работы администрации	15,14 $p = 0,0001$	0,1814	4
Эффективность работы поликлиники	12,33 $p = 0,0004$	0,1644	5
Приверженность ценностям организации	12,03 $p = 0,0005$	0,1620	6

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Физическая и психологическая нагрузка	11,93 $p = 0,0005$	0,1603	7
Сложившиеся морально-нравственные нормы	10,09 $p = 0,001$	0,1474	8
Осведомленность о положении дел и перспективах развития	8,79 $p = 0,003$	0,1386	9
Психологический климат в коллективе	8,87 $p = 0,003$	0,1380	10
Отношение к пациентам	8,72 $p = 0,003$	0,1371	11
График работы	8,11 $p = 0,004$	0,1319	12
Имидж организации	7,82 $p = 0,005$	0,1298	13
Возможность для самореализации	7,76 $p = 0,05$	0,1290	14
Возможность тематического усовершенствования	6,79 $p = 0,009$	0,1243	15
Соответствие миссии организации представлениям о собственном предназначении	6,24 $p = 0,01$	0,1178	16
Условия для профессионального и служебного роста	6,20 $p = 0,01$	0,1171	17
Соблюдение командного принципа в рабочем процессе	5,82 $p = 0,02$	0,1122	18
Организация наставничества	5,21 $p = 0,02$	0,1075	19
Санитарно-гигиенические условия	5,22 $p = 0,02$	0,1056	20
Взаимоотношения с коллегами по работе	5,16 $p = 0,02$	0,1050	21
Работа корпоративной системы профессионального развития	4,89 $p = 0,027$	0,1035	22
Своевременная информация об изменениях, новшествах и т.д.	4,62 $p = 0,03$	0,1000	23
Надежность места работы	4,06 $p = 0,04$	0,0933	24
Эстетика рабочего места	3,69 $p = 0,05$	0,0892	25

Удовлетворенность медицинского персонала состоянием ряда из представленных факторов составила менее 50 %. Так, существующей системой премирования были удовлетворены 34,1 %; нематериального стимулирования – 38,4 %; вовлеченностью в рабочие процессы – 40,7 %; возможностью тематического усовершенствования – 41,9 %; условиями для профессионального и служебного роста – 46,7 %; организацией наставничества – 47,6 %. Это позволяет говорить о том, что именно они заставляют сотрудников задумываться о смене места работы.

Административный персонал

При анкетировании руководителей было установлено, что администрация сети негосударственных поликлиник осознает наличие высокой текучести кадров (I ранговое место из 9 возможных при оценке слабых сторон организации), так же как и недостаточность материального стимулирования (II ранговое место). Несмотря на это, никаких организационных решений не принимается, что свидетельствует о недооценке значимости человеческих ресурсов. Не отмеченные представителями администрациями в качестве слабых сторон другие функции управления персоналом, характеризующиеся недостаточной удовлетворенностью сотрудников, являются подтверждением невнимания руководства к управлению человеческими ресурсами.

3. Обсуждение

Из всего вышесказанного следует, что основными факторами, определяющими недостаточную приверженность медицинского персонала поликлиническим учреждениям негосударственного сектора здравоохранения, являются:

- Недооценка руководством значимости человеческих ресурсов.
- Недостаточное вовлечение медицинского персонала в рабочие процессы.
- Недостаточная работа в области профессионального развития.
- Низкая эффективность используемых методов мотивации.
- Недостаточное предоставление возможностей для карьерного роста.

На основании проведенного анализа нами был разработан комплекс организационных решений, который должен способствовать не только удержанию персонала, но и максимально эффективному его использованию в условиях конкретного медицинского учреждения. К ним относятся: привлечение медицинского персонала к контролю качества медицинской помощи (КМП); внутриорганизационная система непрерывного профессионального развития; система материального и нематериального стимулирования; внутриорганизационная система карьерного роста.

Привлечение медицинского персонала к контролю качества медицинской помощи

Для обеспечения вовлеченности медицинского персонала в рабочие процессы следует сформировать у врачей мотивацию к самоконтролю КМП. Для этого целесообразно сформировать внутриорганизационный экспертный совет для разбора сложных клинических случаев, состоящий из ведущих специалистов медицинской организации, а также (в случае необходимости) внешних экспертов. Основной его функцией должно быть рассмотрение сложных случаев и принятие коллегиального решения об оптимальной врачебной тактике. Врачи должны иметь возможность анонимного обращения в данный совет с целью получения консультативной помощи. При этом руководством должно быть гарантировано неприменение наказаний в отношении обратившихся врачей, даже в случае врачебных ошибок. По итогам оценки выявленного в ходе контроля КМП дефицита знаний, умений, навыков (ЗУН) врачам должна предоставляться возможность необходимого обучения. Кроме

того, медицинский персонал должен иметь возможность формулировать предложения по улучшению КМП.

Система непрерывного профессионального развития

С целью обучения медицинского персонала целесообразно использование внутриорганизационной системы непрерывного профессионального развития (НПР). Основными принципами ее функционирования являются:

1. Непрерывность.
2. Актуальность.
3. Минимальный отрыв от производства.
4. Плановый характер.
5. Наличие обратной связи.
6. Интегрированность в медицинскую практику.
7. Нематериальное и материальное стимулирование участия в НПР.
8. Адаптация обучения к меняющимся условиям.

Нами была успешно апробирована подобная система на базе сети негосударственных поликлиник. Обучение было организовано по трехступенчатому принципу. Целью обучения на первом уровне являлась адаптация новых медицинских работников к условиям труда для максимально эффективного использования их профессионально-квалификационного потенциала. На втором уровне обучение проводилось для устранения дефицита ЗУН, который препятствовал оказанию качественной медицинской помощи. Диагностика дефицита ЗУН осуществлялась на основании результатов внутренней экспертизы КМП и внутренней аттестации медицинского персонала. На третьем уровне обучение проводилось для приобретения новых ЗУН с целью улучшения КМП и инновационного развития.

Для реализации учебного процесса использовались как внутренние, так и внешние ресурсы. На базе одной из поликлиник был организован учебный центр, включающий собственные помещения (лекционную аудиторию, компьютерный класс, преподавательскую) и материально-техническое оснащение (компьютеры, мультимедиа-аппаратура, подключение к сети Интернет). Для возможности самообучения во внутреннюю информационную систему сети была интегрирована система дистанционного обучения. При необходимости для обучения использовалось лечебно-диагностическое оборудование поликлиник, участвовали штатные сотрудники в качестве наставников. В рамках государственно-частного партнерства к учебному процессу привлекались преподаватели образовательных учреждений, которые проводили занятия в учебном центре и составляли тестовые задания для контроля эффективности обучения. Использовались такие методы и формы обучения, как лекции, семинары и клинические разборы в учебном центре, самообучение в системе дистанционного обучения, стажировка на рабочем месте.

Результаты обучения оценивались с помощью тестирования в системе дистанционного обучения. Они свидетельствуют об эффективности функционирования системы НПР – частота положительных оценок увеличилась с 21,7 до 73,3 %.

Материальное стимулирование

С целью развития системы материального стимулирования целесообразно включение в дополнительную часть заработной платы медицинского

персонала выплат, стимулирующих улучшение КМП, НПР и приверженность медицинской организации. При расчете размера выплат должны учитываться КМП, результаты аттестации и количество претензий пациентов.

Нематериальное стимулирование

Возможность проявления творчества и инициативы

Для нематериального стимулирования медицинским работникам целесообразно предоставлять возможность для проявления творчества и инициативы. С этой целью был предложен алгоритм рассмотрения инновационных предложений, включающий формулирование предложения, его согласование с непосредственным руководителем и утверждение руководителем учреждения, назначение ответственных исполнителей и реализацию.

Внутриорганизационные врачебные категории

Внутриорганизационные врачебные категории (старший специалист, ведущий специалист, главный специалист) должны присваиваться по итогам экспертизы КМП, участия в образовательных мероприятиях и оценки достигнутого уровня профессиональной квалификации. Они играют роль имиджевого фактора в глазах коллег и пациентов. Кроме того, присвоение или повышение категории может рассматриваться в качестве инструмента для увеличения заработной платы.

Внутриорганизационная система карьерного роста

Для врачебного персонала карьерный рост может быть от врача до главного врача; для сестринского персонала – от медицинской сестры до старшей медицинской сестры. Развитие карьеры каждого медицинского работника должно быть индивидуальным и включать несколько этапов: информирование о возможностях карьерного роста; оценку пожеланий, личностных характеристик и исходного уровня профессиональной квалификации; планирование развития сотрудника; реализацию плана развития и оценку его результатов. От результатов оценок потенциала и развития зависит положение сотрудника в матрице кадрового резерва и приоритет выбора при замещении вакантных руководящих должностей.

Заключение

Таким образом, для уменьшения текучести медицинских кадров в негосударственных поликлинических учреждениях, повышения их приверженности организации и эффективности использования необходимо:

- руководству уделять больше внимания работе с человеческими ресурсами;
- привлекать медицинский персонал к организации процесса обеспечения и улучшения КМП;
- обеспечить возможность НПР медицинского персонала, предполагающую в случае крупного медицинского учреждения организацию собственного учебного центра;
- использовать материальные и нематериальные стимулы, направленные на КМП и повышение профессионально-квалификационного потенциала;
- предоставить условия для карьерного роста.

Библиографический список

1. **Михайлова, Ю. В.** Актуальные вопросы кадрового обеспечения организаций системы здравоохранения : справочник / Ю. В. Михайлова, Т. А. Сибурина, Н. В. Данилова. – М., 2008. – 125 с.
2. **Долженко, Р. А.** Инновации в системе управления персоналом организации / Р. А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. – № 1 (99). – С. 149–153.
3. **Досмагамбетова, Р. С.** Перспективы государственно-частного партнерства в подготовке и использовании кадровых ресурсов здравоохранения / Р. С. Досмагамбетова, Т. П. Баширова, С. В. Витт // Медицина и экология. – 2014. – № 2. – С. 28–35.
4. **Anand, S.** Human resources and health outcomes: cross-country econometric study / S. Anand, T. Bärnighausen // *Lancet*. – 2004. – Vol. 364. – P. 1603-09.
5. **Lincoln Chen.** Human resources for health: overcoming the crisis / Lincoln Chen, Timothy Evans, Sudhir Anand // *Lancet*. – 2004. – Vol. 364. – P. 1984–90.
6. **Kabene, S. M.** The importance of human resources management in health care: a global context / Stefane M Kabene, Carole Orchard, John M. Howard et al. // *Human Resources for Health*. – 2006. – Vol. 20, № 4. DOI: 10.1186/1478-4491-4-20.
7. **Marjolein Dieleman.** Human resource management interventions to improve health workers' performance in low and middle income countries: a realist review / Marjolein Dieleman, Barend Gerretsen, Gert Jan van der Wilt // *Health Research Policy and Systems*. – 2009. – Vol. 7. DOI: 10.1186/1478-4505-7-7.

References

1. Mikhaylova Yu. V., Siburina T. A., Danilova N. V. *Aktual'nye voprosy kadrovogo obespecheniya organizatsiy sistemy zdravookhraneniya: spravochnik* [Topical problems of human resource management at healthcare institutions: a reference book]. Moscow, 2008, 125 p.
2. Dolzhenko R. A. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of Altay State Agrarian University]. 2013, no. 1 (99), pp. 149–153.
3. Dosmagambetova R. S., Bashirova T. P., Vitt S. V. *Meditsina i ekologiya* [Medicine and ecology]. 2014, no. 2, pp. 28–35.
4. Anand S., Bärnighausen T. *Lancet*. 2004, vol. 364, pp. 1603-09.
5. Lincoln Chen, Evans Timothy, Anand Sudhir *Lancet*. 2004, vol. 364, pp. 1984–90.
6. Kabene S. M., Orchard Carole, Howard John M. et al. *Human Resources for Health*. 2006, vol. 20, no. 4. DOI: 10.1186/1478-4491-4-20.
7. Marjolein Dieleman, Barend Gerretsen, Gert Jan van der Wilt *Health Research Policy and Systems*. 2009, vol. 7. DOI: 10.1186/1478-4505-7-7.

Волнухин Артем Витальевич

кандидат медицинских наук, ассистент,
кафедра семейной медицины, Институт
профессионального образования, Первый
Московский государственный
медицинский университет
имени И. М. Сеченова (Россия,
г. Москва, ул. Трубецкая, 8)

E-mail: Volnuhin81@gmail.com

Volnukhin Artem Vital'evich

Candidate of medical sciences, assistant,
sub-department of family medicine, Institute
of Vocational Education, I. M. Sechenov
First Moscow State Medical University
(8 Trubetskaya street, Moscow, Russia)

УДК 614.2

Волнухин, А. В.

Факторы, определяющие приверженность медицинского персонала негосударственной поликлинике / А. В. Волнухин // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Медицинские науки. – 2017. – № 1 (41). – С. 110–118. DOI 10.21685/2072-3032-2017-1-12