

## НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НУЗ ОКБ НА СТАНЦИИ ВОЛГОГРАД-1 ОАО «РЖД» В ПЕРИОД 2015—2016 ГГ.

**В. И. Кузнецов**

*НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД»*

Проведено анкетирование персонала НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД». Выявлена высокая степень вовлеченности в корпоративную и производственную культуру медицинского и немедицинского персонала. Обозначены «слабые» подразделения, которые необходимо включить в план переоснащения 2016—2017 гг.

*Ключевые слова:* менеджмент, управление персоналом, стационар, анкетирование.

## INTANGIBLE ELEMENTS OF MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE IN THE MSH «CLINICAL HOSPITAL AT THE STATION VOLGOGRAD-1 JSC «RUSSIAN RAILWAYS» IN THE PERIOD 2015—2016

**V. I. Kuznetsov**

*MSH «Clinical Hospital at the station Volgograd-1 JSC «Russian Railways»*

A survey of staff MSH on the Volgograd-1 station of JSC «Russian Railways». The high degree of involvement in the corporate culture and the production of medical and non-medical staff. Marked «weak» units to be included in the plan of re 2016—2017.

*Key words:* management, personnel management, hospital, questioning

Для многих поколений руководителей идея создания нематериальных мотиваций в управлении персоналом является трудной, подчас непреодолимой проблемой, которая, по мнению многих управленцев, конкурирует с такими понятиями как приверженность работодателю, гордость за принадлежность к компании и совсем близко находится с оценкой самим работником величины заработной платы.

### ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Определить степень вовлеченности в корпоративную и производственную культуру медицинского и немедицинского персонала НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД».

### МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

На этапе внедрения оценки работником условий нематериальных мотиваций в НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД», администрация железнодорожной больницы провела социологическое исследование в виде анкетирования медицинского и немедицинского персонала по системе института Гэллапа (США) [1].

Результатом этого анкетирования явилось публичное обсуждение итогов с конкретными выводами и принятием решений по внедрению всех 12 элементов менеджмента в практику управления персоналом в отдельно взятой больнице — НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД».

За каждым из этих элементов стоит фундаментальная истина о том, как человеческая природа проявляется именно в работе. Разум, сформировавшийся тысячами годами собирательства, охоты и жизни в условиях крепко сплоченного и стабильного племени, реагирует на

новые условия повторяющихся изменений. Людям трудно приспосабливаться к искусственному миру кабинетов, графиков, неоднозначных управленческих решений и постоянно меняющегося состава сотрудников [2—4].

Известно, что результатом длительных исследований в течение нескольких десятков лет ученым Института Гэллапа (США) удалось получить ответ: «Если Вы создадите для нас все необходимые условия, мы будем делать то, что нужно компании».

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Ниже приведены результаты анкетирования медицинского и немедицинского персонала НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД», дается детальное объяснение по частным случаям и обобщенным аргументам.

#### 1. Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе?

В первом случае, при исследовании вопроса об ожидании работодателем результатов труда нанятого персонала, сотрудники уверенно отвечали, что знают, что от них ожидают. Наиболее точными и верными были ответы и формулировки специализированных отделений — реанимации, операционного блока, кардиологии и неврологии, пульмонологии и аллергологии, терапии, хирургии, гинекологии, урологии, КДЛ, бактериологической лаборатории, поликлиники, пунктов предрейсовых медицинских осмотров (ПРМО), медпунктов вокзалов Волгоград-1 и станции Котельниково.

Кроме того, персонал активно участвовал ранее в опросе — «Нужен ли им дресс-код на рабочем месте?». Подавляющее большинство высказалось за введение

раздельного дресс-кода, который бы отличал деятельность сотрудников различных отделений.

Частота осложнений во время медицинских вмешательств не сравнивалась в зависимости от коэффициента совместительства сотрудников из-за отсутствия репрезентативности.

В результате наблюдения за коллективами с различной степенью стабильности персонального состава выявлена связь между количеством жалоб пациентов и частотой смены медицинских сестер и врачей в отделениях. Чем выше частота смены персонала, тем больше поступает жалоб от пациентов.

Это объясняется различной степенью вовлеченности сотрудников в выполнение корпоративных задач и планов, меньшей обученностью «новеньких».

### **2. Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?**

Сотрудники клиники всех уровней имеют соответствующее оснащение рабочих мест в соответствии со специализацией и квалификационными навыками. Подавляющее большинство сотрудников НУЗ обеспечены на 100 % всеми инструментами и материалами в соответствии с порядками и стандартами Министерства здравоохранения РФ.

В результате анкетирования выявлено, что не все сотрудники получают достаточную информацию корпоративного и ведомственного характера от линейных заведующих отделениями. Выявлены «слабые» подразделения по материальному оснащению – инженерно-вычислительный центр (ИВЦ), кислородная станция, здания и сооружения, построенные более 50 лет назад: дневной стационар поликлиники № 3 на станции Арчеда, здание прачечной на территории поликлиники № 1, здание стационара по улице Автотранспортная 75 (оползневая кривизна, формируется неблагоприятная архитектурная кривизна, требующая наблюдений и строительных решений в ближайшие годы).

### **3. Возможность заниматься тем, что лучше получается.**

Большинство сотрудников утвердительно ответили на этот вопрос, отражая внутреннюю политику системы здравоохранения ОАО «РЖД», в которой уже более 170 лет реализуется принцип подбора персонала по профессиональным и человеческим качествам.

Примером является формирование дорожной карты НУЗ в соответствии с планом развития учреждения на период до 2020 г.

Отделение гинекологии, хирургии, клиничко-диагностическая лаборатория, отделение рентгенологии, а также урологии интенсивно развиваются, осваивая новые методы диагностики и хирургической техники при различных заболеваниях и состояниях.

Только за период 2015 г. ТФОМС оплатил учреждению по тарифу 106 тысяч рублей 60 операций (ВМП) при стрессовом недержании мочи. Врачами гинекологами выполнено более 90 операций в 2015 г.

Хирурги стационара освоили **бариатрические** операции. Обучение врачи прошли с успехом в Москве с участием доктора медицинских наук, профессора В. В. Евдошенко, вице-президента общества бариатрических хирургов России. Только за 2016 г. в НУЗ выполнено более 30 бариатрических операций.

**Пластическая хирургия** привлекла внимание наших хирургов, многие из которых прошли обучение на рабочем месте в НУЗ ОКБ на станции Иваново ОАО «РЖД» под руководством вице-президента Ассоциации пластических хирургов России, заведующего отделением пластической хирургии Воронова Сергея Николаевича. Только за период 9 месяцев 2016 г. выполнено более 200 пластических операций.

Врачи травматологи-ортопеды НУЗ впервые в практике Волгоградской медицины освоили работу с навигационной хирургической системой **«OrtoPilot» «Bbraun»**, что привело к уменьшению сроков реабилитации пациентов после металлоостеосинтеза более чем в 2 раза.

### **4. Похвала и благодарность.**

Большинство ответов анкетированных сотрудников были положительными.

К сожалению, в большинстве компаний этому элементу менеджмента не придают должного значения. Главным последствием такой практики становится желание сотрудников уволиться: люди, считающие, что в компании не ценят их трудовой вклад, вдвое чаще заявляют, что в будущем году они покинут компанию.

В ОАО «РЖД» существует традиционная система вознаграждения, заслуживающая внимания многих компаний (табл. 1).

Таблица 1

### **Система вознаграждения в ОАО «РЖД» и количество награжденных сотрудников**

Наименование награды	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Почетная грамота президента ОАО «РЖД»	1		1
Благодарность президента ОАО «РЖД»	6		
Знак за безупречный труд на ж. д. транспорте 20 лет		1	1
Знак за безупречный труд на ж. д. транспорте 30 лет	1		
Лучший по профессии на ж. д. транспорте	1		
Отличник здравоохранения	2		1
Благодарность министра транспорта	1		
Волгоградская городская дума	24	15	
Волгоградская областная дума	5	8	
Почетная грамота начальника Приволжской ж. д.	1	5	
Благодарность начальника Приволжской ж. д.	2	3	5
Именные часы начальника Приволжской ж. д.	1		

Окончание таблицы 1

Наименование награды	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Ценный подарок начальника Приволжской ж. д.	8		
Почетный работник Приволжской ж. д.			1
Почетная грамота Министерства здравоохранения РФ		1	
Комитет здравоохранения	10	20	5
Почетная грамота Директора	35	25	20
Ценный подарок от Банка партнера	10	10	10

### 5. «Забота о сотруднике как о личности».

Большинство ответов анкетируемых сотрудников были положительными. В основе — степень согласия сотрудников с утверждением: «Мне кажется, что мой непосредственный руководитель на работе заботится обо мне, как о личности» (табл. 2).

Таблица 2

### Количество и распределение вознаграждений в ОАО «РЖД»

2014 год	2015 год	2016 год
29 ценных подарков	32 ценных подарка	20 ценных подарков + 8 ценных подарков от Волгоградского Теркома РОСПРОФЖЕЛ
4 поездки выходного дня в Санкт-Петербург	1 поездка выходного дня в Санкт-Петербург	1 поездка выходного дня в Санкт-Петербург
	1 почетная грамота Федерации независимых профсоюзов России	10 почетных грамот Волгоградского Теркома РОСПРОФЖЕЛ
	1 почетная грамота губернатора Волгоградской области	2 путевки в Крым

### 6. Поощрение профессионального роста. Наставничество.

Большинство ответов анкетируемых сотрудников были положительными (табл. 3).

Таблица 3

### Расходы на подготовку и переподготовку персонала

Год	Расходы на подготовку и переподготовку медицинского персонала, тыс. р.	Расходы на подготовку и переподготовку немедицинского персонала, тыс. р.
2013	2026,1	107
2014	1842,4	92,7
2015	2378,7 (в том числе расходы на обучение новым технологиям)	308,9
1 полугодие 2016	1307,2	96,8

### 7. Учет мнения сотрудников.

Большинство ответов анкетируемых сотрудников были положительными (табл. 4).

Таблица 4

### Количество работников, прошедших обучение за 2013—2016 гг.

Год	Количество обученного персонала по основной специальности, чел.	Дополнительное образование, семинары, конференции, съезды
2013	153	10
2014	181	15
2015	198	35
1 полугодие 2016	118	12

### 8. Понимание целей НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД».

Большинство ответов анкетируемых сотрудников были положительными.

Большинство анкетируемых правильно выбрали основы конкурентного преимущества коллектива больницы РЖД:

1. Наличие кафедры клинической фармакологии и интенсивной терапии ВолГМУ под руководством зав. кафедрой заслуженного деятеля науки РФ, д. м. н., профессора, ректора ВолГМУ, академика РАН В. И. Петрова.
2. Опыт производственной и транспортной медицины, не имеющих аналогов в Волгограде.
3. Высокий уровень медицинской помощи.
4. Применение инновационных медицинских технологий.
5. Уникальная лечебно-диагностическая база.
6. Оказание высокотехнологичной медицинской помощи (гинекология).
7. Телемедицина.
8. Индивидуальный подход к каждому пациенту.
9. Глубокое понимание потребностей клиентов.
10. Комфортные условия для пациентов.

### 9. Важность качественного выполнения работы всеми членами команды.

Большинство ответов анкетируемых сотрудников были положительными.

В январе 2016 г. НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД» получило сертификат соответствия международной системе менеджмента качества ИСО-9001.

В течение 2015—2016 гг. с участием Регионального Центра качества Волгоградской торговой промышленной палаты в НУЗ внедряется система «Бережливого производства» в формате 5S.

### 10. Работа в кругу друзей.

Большинство ответов анкетируемых сотрудников были положительными.

Более того, часть сотрудников вступили в законный брак, познакомившись в больнице.

### 11. Забота о профессиональном росте.

Большинство ответов анкетируемых сотрудников были положительными.

Действительно, система непрерывного сопровождения и контроля образования и профильного обучения (сертификат, удостоверение и т.д.) играют важную роль в приверженности сотрудника работодателю.

## 12. Возможности для учебы и роста.

Большинство ответов анкетированных сотрудников были положительными.

Наличие крупного медицинского центра обучения в Волгограде — Волгоградский государственный медицинский университет (ВолгГМУ), Саратовского государственного медицинского университета (СГМУ), РМАПО и других центров в Москве позволяют сотрудникам овладевать самыми современными знаниями и технологиями.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Результаты анкетирования говорят о положительном влиянии всех 12 факторов, выявленных Институтом Гэллапа в США, в практике управления персоналом в отдельно взятой больнице — НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД».

2. Анкетирование показало высокую степень вовлеченности в корпоративную и производственную культуру медицинского и немедицинского персонала НУЗ ОКБ на станции Волгоград-1 ОАО «РЖД».

3. Выявлены в ходе анкетирования «слабые» подразделения, которые необходимо включить в план переедания 2016—2017 гг.

Исходя из вышеизложенного, можно рекомендовать провести через 3 года аналогичное социологическое исследование и внедрять такую практику в больницах различной формы собственности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Вагнер Родд, Хартер Джеймс. 12 элементов успешного менеджмента. — М.: Альпина Паблишер, 2009.
2. Петров В. И. Улучшение кадрового обеспечения здравоохранения России в современных условиях // Медицинское образование и вузовская наука. — 2012. — № 1. — С. 20—22.
3. Петров В. И., Мандриков В. Б., Ковалева М. Д. Кадровое обеспечение модернизации регионального здравоохранения — зона персональной ответственности учреждений высшего и дополнительного профессионального образования // Медицинский вестник Юга России. — 2011. — № 2. — С. 11—14.
4. Сабанов В. И., Багметов Н. П., Мульганова Т. Б. Делопроизводство в учреждениях здравоохранения. 3-е изд., переработ. и доп. — Волгоград, 2013.

## Контактная информация

**Кузнецов Владимир Иванович** — к. м. н., директор НУЗ «Отделенческая клиническая больница на ст. Волгоград-1 ОАО «РЖД», e-mail: kbsmp15@mail.ru