

ОПЫТ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, КАК СЛАГАЕМОГО БЕЗОПАСНОСТИ ПАЦИЕНТОВ, В РЕГИОНАЛЬНОМ ЗДРАВООХРАНЕНИИ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

А.Г. АНДОВЕРОВА¹, О.П. ГОРБУНОВА², А.Г. НЕМКОВ², М.В. СКОЧИНА²

¹ Региональный центр компетенций в области управления качеством медицинской помощи и безопасностью медицинской деятельности в медицинских организациях Тюменской области (РЦК), г. Тюмень, Россия;

² Департамент здравоохранения Тюменской области, г. Тюмень, Россия.

УДК: 614.2

DOI: 10.21045/2782-1676-2021-2-3-42-49

Аннотация

Адаптация персонала в медицинской организации является неотъемлемой составляющей частью общей системы качественной и безопасной медицинской деятельности как в конкретной медицинской организации, так и на уровне субъекта Федерации. Сложившаяся система подготовки кадров, существующие предубеждения выпускников медицинских вузов в отношении работы на селе, проблемы закрепления специалистов в медицинских организациях, особенно в сельской местности, делают вопрос необходимости эффективной адаптации молодых специалистов особенно значимым. Системный подход и проектное управление на уровне региона позволяют в короткие сроки выстроить оптимальную систему адаптации молодых сотрудников и масштабировать опыт участников проекта как во всех медицинских организациях региона, так и за его пределами.

Ключевые слова: система адаптации, молодые сотрудники, управление персоналом, медицинский персонал, региональное здравоохранение.

Для цитирования: Андоверова А.Г., Горбунова О.П., Немков А.Г., Скочина М.В. Опыт развития системы адаптации молодых специалистов, как слагаемого безопасности пациентов, в региональном здравоохранении Тюменской области // Общественное здоровье. 2022, 2(3):42–49. DOI: 10.21045/2782-1676-2021-2-3-42-49.

Контактная информация: Андоверова Агриппина Георгиевна, e-mail: dakita@mail.ru

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию: 12.08.2022. **Статья принята к печати:** 15.08.2022. **Дата публикации:** 12.09.2022.

UDC: 614.2

DOI: 10.21045/2782-1676-2021-2-3-42-49

EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF ADAPTATION OF YOUNG SPECIALISTS, AS A COMPONENT OF PATIENT SAFETY, IN THE REGIONAL HEALTHCARE OF THE TYUMEN REGION

A.G. Andoverova¹, O.P. Gorbunova², A.G. Nemkov², M.V. Skochina²

¹ Regional competence center in the field of quality and safety management of medical activities in medical organizations of the Tyumen region, Tyumen, Russia;

² Department of Healthcare of the Tyumen Region, Tyumen, Russia.

Abstract

The adaptation of personnel in a medical organization is an integral part of the overall system of high-quality and safe medical activities, both in a specific medical organization and at the level of the subject of the federation. The current system of personnel training, the existing prejudices of graduates of medical universities regarding work in rural areas, the problems of securing specialists in medical organizations, especially in rural areas, make the issue of the need for effective adaptation of young specialists especially significant. A systematic approach and project management at the regional level make it possible to build an optimal system of adaptation of young

employees in a short time and scale the experience of project participants, both in all medical organizations of the region and beyond.

Keywords: adaptation system, young employees, personnel management, medical personnel, regional healthcare.

For citation: Andoverova A.G., Gorbunova O.P., Nemkov A.G., Skochina M.V. Experience in the development of the system of adaptation of young specialists, as a component of patient safety, in the regional healthcare of the Tyumen region // Public health. 2022; 2(3):42–49. DOI: 10.21045/2782-1676-2021-2-3-42-49.

Corresponding author: Agrippina G. Andoverova, e-mail: dakita@mail.ru

Conflict of interests. The authors declare that there is no conflict of interests.

Список сокращений:

ДЗТО – Департамент здравоохранения Тюменской области

ВВЕДЕНИЕ

Одной из наиболее актуальных задач современного здравоохранения является обеспечение безопасности пациента [1]. Не случайно с 2019 года ежегодно 17 сентября отмечается Всемирный день безопасности пациентов, как международная декларация солидарного признания безопасности пациентов в качестве ключевого приоритета мирового здравоохранения [2].

В условиях современного состояния здравоохранения модели и методы управления персоналом медицинской организации рассматриваются как одно из направлений обеспечения качества и безопасности медицинской деятельности [3].

Вместе с внедрением системы непрерывного медицинского образования, инструментов стандартизации, lean-технологий важное значение, на наш взгляд, имеет адаптация молодых специалистов в медицинских организациях.

Особую актуальность этому процессу придает трудоустройство выпускников вузов сразу после шестого курса. Безусловно, данная мера имеет положительное значение в решении вопроса кадрового дефицита в первичном звене и особенно важной показала себя в 2020–2021 гг. в период пандемии новой коронавирусной инфекции. Но, вместе с тем, приобрела особую остроту проблема адаптации молодых специалистов в медицинских организациях.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Цель исследования – оценить результативность системы адаптации молодых специалистов, как слагаемого безопасности пациентов, в региональном здравоохранении Тюменской области и поделиться полученным опытом.

Проведен анализ существующей системы адаптации молодых специалистов в медицинских организациях региона. Изучен опыт решения вопроса в литературных источниках и передовых регионах страны. Использовались методы библиографического, информационного и семантического поиска источников в базах данных электронного фонда нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс». Выполнен формально-юридический и системный анализ источников.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В медицинских организациях Тюменской области в 2019 году приняты на работу после окончания специалитета (без последипломной подготовки) участковыми терапевтами 115 человек, а в 2021 году уже 173 человека (рис. 1).

При анализе внутрирегиональной межучрежденческой трудовой миграции установлено, что почти 25% молодых специалистов в течение первого года работы после окончания вуза меняли место работы. Тогда как среди сотрудников со стажем более 3 лет данный показатель составлял менее 5%.



Рис. 1. Увеличение числа специалистов, трудоустроившихся в учреждения здравоохранения после окончания специалитета (без последиplomной подготовки)

Изучение основных рисков кадрового обеспечения для сельской местности показывает высокий удельный вес медицинских работников предпенсионного и пенсионного возрастов. Средний срок работы сотрудников в сельской местности после достижения пенсионного возраста (мужчины – после 63 лет, женщины – после 58 лет) составляет среди врачей: у женщин – 7,5 лет, мужчин – 6,6 лет; среди фельдшеров: у женщин – 4,3 года, мужчин – 0,1 лет. В ряде районов региона, доля сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста составляет более 40%, что неизбежно приведет к дополнительному высвобождению должностей в ближайшей перспективе как среди врачебного персонала, так и среди фельдшеров.

В последние годы в Тюменской области принимаются существенные меры по сохранению и развитию кадрового потенциала отрасли здравоохранения, повышению его профессионального уровня, оптимизации численности и состава. Ведущим механизмом устранения кадрового дисбаланса и закрепления кадров на сегодняшний день является целевое обучение. За период 2019–2021 гг. были подготовлены 305 врачей – «целевиков». Почти треть врачей не прибыли в направившие их медицинские организации после обучения по разным причинам, что также, на наш взгляд, связано с недостаточной эффективностью механизмов адаптации на рабочем месте.

Помимо трудоустройства выпускников, отмечается заметная миграция специалистов как внутри региона, так и из других регионов страны. За 2021 год через процедуру

трудоустройства в Тюменской области прошли 1 694 врача и 2 640 специалистов со средним медицинским образованием.

Все эти факторы создают предпосылки к необходимости развития адаптации специалистов системно на региональном уровне.

Департамент здравоохранения города Москвы определяет адаптацию как процесс и результат приспособления молодого специалиста к требованиям профессии, усвоения им профессиональных и социальных норм поведения, необходимых для выполнения должностных обязанностей [3]. Мы считаем необходимым дополнить определение уточнением: адаптация – это процесс и результат приспособления молодого специалиста к требованиям профессии, усвоения им профессиональных и социальных норм поведения, необходимых для выполнения должностных обязанностей и эффективной коммуникации внутри коллектива в условиях конкретной медицинской организации.

Ряд факторов, в том числе связанных с пандемией новой коронавирусной инфекции, таких как увеличение объема обучения в дистанционном формате, отсутствие коммуникативных навыков, увеличение нагрузки на врача, отсутствие эффективных наставников, осложняют процесс адаптации молодых специалистов.

По литературным данным, факторы, оказывающие влияние на процесс адаптации (таблица 1), можно объединить в следующие группы:

1. Среда (общее пространство, в котором находится человек).

Таблица 1

Факторы, оказывающие влияние на процесс адаптации

Среда	Люди	Процессы
✓ территориальное расположение организации; ✓ wellcome book; ✓ меры социальной поддержки; ✓ уровень организации условий труда; ✓ наличие социально-культурной инфраструктуры; ✓ престиж и привлекательность профессии и организации; ✓ укомплектованность рабочего места; ✓ социально-гигиенические условия труда.	✓ социально-демографические характеристики работников; ✓ уровень эмоционального интеллекта работника; ✓ нормы взаимоотношений в коллективе; ✓ корпоративная культура и ценности организации; ✓ уровень личностных и профессиональных компетенций работника; ✓ частота сменяемости руководителей; ✓ наличие профессионального наставника; ✓ жизненный опыт сотрудника.	✓ процесс ознакомления работника с локальными нормативными актами и структурными подразделениями организации; ✓ система организации труда; ✓ открытость организации к процессу прихода новых сотрудников; ✓ понимание механизмов взаимодействия в организации и своего места в ее структуре; ✓ обходной лист при приеме на работу, прохождение медицинского осмотра.

2. Люди (знакомство с корпоративной культурой, работниками, принятие общих ценностей и формирование единого поля для общения и развития).
3. Процессы (прозрачность входа в должность с четким пониманием предстоящих задач и общих целей и стратегии организации) [4].

Принимая во внимание проблемы, с которыми сталкиваются молодые специалисты в медицинских организациях региона, Департамент здравоохранения Тюменской области (ДЗТО) в 2021 году инициировал старт проекта по разработке и внедрению в медицинских организациях HR-стратегии по работе с медицинскими кадрами, основанной на технологии бережливого производства.

В качестве участников проекта определены четыре медицинские организации: ГБУЗ ТО «Областная больница № 3» (г. Тобольск), ГАУЗ ТО «Городская поликлиника № 5», ГАУЗ ТО «Городская поликлиника № 8», ГАУЗ ТО «Городская поликлиника № 17».

Определены показатели проекта:

- снижение межучрежденческой «трудо-вой миграции» среди молодых специалистов первичного звена здравоохранения на 20% в сравнении с базовыми показателями;
- повышение уровня удовлетворенности молодых специалистов реализацией процесса адаптации на 50% в сравнении

с базовыми показателями конкретной медицинской организации.

Для оценки последнего показателя ДЗТО была разработана анкета, содержащая вопросы, предполагающие балльную оценку в промежутке от 0 до 10 баллов. Использование балльной оценки позволит провести статистический анализ полученных результатов и сравнить их в динамике. Среди вопросов анкеты есть и такие: «Какие обстоятельства препятствуют выполнению Вами профессионального долга? (чрезмерный объем работы с документацией, завышенные требования пациентов, невнимание руководства к мнению сотрудников, разочарование в выбранной профессии...)», «Основные причины несоответствия Ваших ожиданий и реальной ситуации? (негативность к работе по психологическим качествам, недостаточная подготовка в университете/колледже, не оказана необходимая профессиональная помощь со стороны руководства и коллег...)».

Также, сформирован перечень основных мер, направленных на оптимизацию адаптации медицинских кадров, включающий в себя два крупных блока: работу с молодыми сотрудниками и переформатирование деятельности кадровых служб медицинских организаций. Запланированные мероприятия находятся на разной стадии реализации с учетом намеченных сроков.

Проведены встречи ДЗТО с выпускниками ФГБОУ ВО Тюменский ГМУ Минздрава России, работающими менее года, с целью понимания основных негативных факторов в работе молодых специалистов, а также совместного выстраивания мер по формированию более комфортной атмосферы. По итогам таких встреч за 2021–2022 гг. было разработано двенадцать мероприятий, все они реализованы в медицинских организациях региона, часть из которых будет рассмотрена ниже.

Во-первых, разработан и внедрен web-дневник молодого специалиста (выпускника Тюменского ГМУ), в котором он фиксирует процесс своей адаптации в организации, в том числе проблемные моменты и качество взаимодействия его с наставником. Медицинская организация не имеет доступа к данным, вносимым в дневник, данная мера направлена на повышение достоверности внесения данных молодыми сотрудниками о реальном положении дел, касающихся вопросов адаптации в медицинской организации.

Во-вторых, создан и развивается телеграмм-канал с целью сопровождения медицинских работников сельских учреждений здравоохранения и их мотивации на личностное и профессиональное развитие. В условиях канала проводится открытое общение между молодыми специалистами и представителями ДЗТО.

Проведено анкетирование среди медицинских работников, которые привержены сельскому здравоохранению, с целью формирования «психологического портрета» медицинского работника на селе. Данное анкетирование позволило выявить факторы и ценности, способствующие закреплению медицинских работников в медицинских организациях, расположенных в сельской местности.

Утвержден и реализуется план образовательных мероприятий для молодых специалистов по обозначенным в рамках встреч направлениям. Организованы тренинги для молодых специалистов в целях формирования у них компетенций soft-skills, направленных на развитие навыков эмоциональной устойчивости и эффективных коммуникаций.

При обсуждении в фокус-группах с молодыми специалистами были отмечены случаи демонстрации сотрудниками вуза несколько негативного отношения к решению студентов поехать работать в сельскую местность. Проведены рабочие встречи ДЗТО с представителями ФГБОУ ВО Тюменский ГМУ Минздрава России по усилению работы образовательной организации в части мотивации обучающихся на трудоустройство в медицинские организации, расположенные в сельской местности, а также совершенствование практикоориентированного образовательного процесса.

В целях профориентации для привлечения студентов в наиболее востребованные в регионе специальности на базе ФГБОУ ВО Тюменский ГМУ Минздрава России организована школа профессионального мастера с участием главных внештатных специалистов ДЗТО.

С учетом мнения молодых специалистов, внесены изменения в распоряжение ДЗТО об утверждении порядка отбора граждан, поступающих на целевое обучение, в части заключения договоров о целевом обучении по программам ординатуры преимущественно с гражданами, отработавшими в первичном звене здравоохранения не менее 3-х лет.

В работу кадровых служб медицинских организаций Тюменской области начато внедрение HR-технологий в целях привлечения, развития и удержания медицинского персонала и повышения профессиональных компетенций специалистов по кадрам. Организовано проведение совещаний специалистов кадровых служб на регулярной основе ежемесячно в дистанционном формате. Ведется активная регулярная работа с кадровыми службами медицинских организаций, направленная на совершенствование профессиональной компетентности, активизацию личностного потенциала, обмен опытом, выработку совместных решений, подготовку и защиту проектов по внедрению изменений в кадровые процессы медицинских организаций.

Начата унификация процессов трудоустройства на работу на региональном уровне. Для оценки результатов работы и получения

достоверных данных ДЗТО использует инструмент «тайного покупателя».

Стартовал конкурс профессионального мастерства «Лучшие практики по адаптации молодых специалистов в 2022 году» среди кадровых служб медицинских организаций, подведомственных ДЗТО.

Формируется положительный опыт в медицинских организациях региона – участниках проекта. Так, например, в рамках совершенствования наставничества реализована возможность наставляемому выбирать наставника, между наставником и начинающим специалистом заключается письменное соглашение о сотрудничестве, предусмотрена взаимная ответственность и отчетность за процесс и итоги наставничества. В региональный план мероприятий также включена организация «Школы наставника» с целью определения педагогических способностей, формирования и развития фасилитаторских навыков потенциальных и действующих наставников.

В ГБУЗ ТО «Областная больница № 3» (г. Тобольск) стал традицией «День молодого специалиста», на котором предлагается творчески представить себя, поделиться впечатлениями от первых месяцев работы: что понравилось, что, по их мнению, необходимо изменить для более комфортного прохождения процесса адаптации. Мероприятие проходит с участием главного врача и его заместителей, демонстрируя готовность к диалогу и совместному решению в преодолении трудностей, если такие возникли, на уровне руководящего состава. По окончании встречи каждому молодому специалисту вручается именной ежедневник с логотипом больницы, на форзаце которого приветственное слово главного врача с пожеланиями дальнейших успехов и благодарностью, что наше учреждение было выбрано, как стартовая площадка в профессиональном развитии.

Встреча молодых специалистов – это всегда важный и ответственный момент. Именно первое впечатление, которое произведёт представитель Работодателя будет отправной точкой в выстраивании отношений как к рабочему процессу, так и в выстраивании

межличностных отношений в коллективе. Поэтому еще до момента трудоустройства специалист по персоналу организывает каждому молодому специалисту знакомство с руководителем учреждения, заведующим отделением и непосредственно с рабочим местом, чтобы в первый рабочий день вновь принятый сотрудник максимально комфортно начал рабочий процесс, понимал, что его ждали, что ему помогут, он уже знает к кому и когда можно обратиться в случае возникновения трудностей.

Для обеспечения комфортной психологической адаптации каждый молодой специалист находится под наблюдением психолога, который, спустя месяц после трудоустройства, проводит анкетирование с целью выявления факторов, негативно влияющих на рабочий процесс, и их причин.

По вопросам профориентации молодых специалистов ведут наставники и заведующие отделениями, по социальным вопросам – специалист по персоналу.

Со второго месяца работы, по графику проводятся тренинги на такие темы, как: «Мое место в коллективе», «Управление эмоциями», «Выход из конфликтных ситуаций».

В конце третьего месяца, каждый специалист официально приглашается на мероприятие «День молодого специалиста», на котором предлагается творчески представить себя, поделиться впечатлениями от первых месяцев работы (что понравилось, что, по их мнению, необходимо изменить для более комфортного прохождения процесса адаптации). Мероприятие проходит с участием руководителя учреждения и его заместителей, этим мы хотим показать готовность к диалогу и к совместному решению в преодолении трудностей, если такие возникли, на уровне руководящего состава.

По окончании встречи каждому молодому специалисту вручается именной ежедневник с логотипом больницы, на форзаце которого приветственное слово главного врача с пожеланиями дальнейших успехов и благодарностью, что наше учреждение было выбрано, как стартовая площадка в профессиональном развитии.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Несмотря на относительно короткий период времени реализации проекта, уже сегодня можно выделить ряд положительных изменений за 2021 год:

- Удовлетворенность молодых специалистов реализацией процесса адаптации выросла в среднем на 30% в сравнении с базовыми показателями во всех медицинских организациях, участвующих в проекте.
- Частота межучрежденческой «трудоустройственной миграции» среди молодых специалистов на первом году работы снизилась на 8%.
- Период средней длительности адаптации по результатам опроса молодых сотрудников сократился с 5,6 мес. до 4,2 мес.
- Оценка молодыми специалистами роли помощи наставника в преодолении трудностей в период адаптации возросла с 5,5 баллов до 7,2 баллов.

ВКЛАД АВТОРОВ

А.Г. Андоверова – сбор, обработка и систематизация данных для научной работы, составление черновика рукописи;

О.П. Горбунова – обработка и систематизация данных для научной работы, анализ научной работы, критический пересмотр с внесением ценного интеллектуального содержания, принятие на себя ответственности за все аспекты работы; А.Г. Немков – разработка концепции, планирование статьи, окончательное утверждение публикуемой версии рукописи; М.В. Скочина – сбор, обработка и систематизация данных для научной работы, анализ научной работы, критический пересмотр с внесением ценного интеллектуального содержания.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

A. G. Andoverova – collection, processing and systematization of data for scientific work, drafting of the manuscript; O. P. Gorbunova – collection, processing and systematization of data for scientific work, taking responsibility for all aspects of the work; A. G. Nemkov – concept development, article planning, final approval of the published version of the manuscript; M. V. Skochina – analysis of scientific work, critical revision with the introduction of valuable intellectual content.

ЛИТЕРАТУРА

1. Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности в медицинской организации, разработанные ФГБУ «Национальный институт качества» Росздравнадзора.
2. Всемирная ассамблея здравоохранения 72-ая сессия 25 мая 2019 года резолюция WHA72.6 «Глобальные действия по обеспечению безопасности пациентов».
3. Департамент здравоохранения города Москвы. Приказ № 955 от 29.12.2017 «Об утверждении Положения об адаптации медицинских работников в медицинских организациях государственной системы здравоохранения города Москвы».
4. Комарова А.М., Овсянникова Е.Г. Современные технологии управления медицинским персоналом как ведущее направление внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности // Инновации. Наука. Образование. 2021; 47:2379–2388.

REFERENCES

1. Proposals (practical recommendations) on the organization of internal quality control and safety of medical activities in a medical organization, developed by the Federal State Budgetary Institution "National Institute of Quality" of Roszdravnadzor.
2. World Health Assembly 72nd session May 25, 2019 resolution WHA72.6 "Global actions to ensure patient safety".
3. Department of Health of the City of Moscow Order No. 955 dated 29.12.2017 "On approval of the Regulations on the adaptation of medical workers in medical organizations of the state healthcare system of the city of Moscow".
4. Komarova A. M., Ovsyannikova E. G. Modern technologies of medical personnel management as the leading direction of internal quality control and safety of medical activity // Innovation. The science. Education. 2021; 47:2379–2388.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ/ABOUT THE AUTHORS

Андоверова Агриппина Георгиевна – руководитель регионального центра компетенций в области управления качеством и безопасностью медицинской деятельности в медицинских организациях Тюменской области, г. Тюмень, Россия.

Agrippina G. Andoverova – Head of the Regional competence center in the field of quality and safety management of medical activities in medical organizations of the Tyumen region, Tyumen, Russia.

E-mail: dakita@mail.ru. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4579-9728>

Горбунова Ольга Петровна – канд. мед. наук, заведующий сектором кадровой политики в здравоохранении и медицинского образования Департамента здравоохранения Тюменской области, г. Тюмень, Россия.

Olga P. Gorbunova – Head of the Personnel Policy Sector in Healthcare and Medical Education of the Department of Healthcare of the Tyumen Region, Tyumen, Russia.

E-mail: gorbunova_op@72to.ru. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2830-2038>

Немков Алексей Геннадьевич – д-р мед. наук, заместитель директора Департамента здравоохранения Тюменской области, начальник Управления лицензирования, лекарственного обеспечения и информатизации здравоохранения, г. Тюмень, Россия.

Alexey G. Nemkov – D.Sc. (Medicine), Deputy Director of the Department of Healthcare of the Tyumen Region, Head of the Department of Licensing, Drug Provision and Informatization of Healthcare, Tyumen, Russia.

E-mail: agn.med@mail.ru. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6984-8881>

Скочина Мария Владимировна – главный специалист сектора кадровой политики в здравоохранении и медицинского образования Департамента здравоохранения Тюменской области, г. Тюмень, Россия.

Maria V. Skochina – Specialist in the sector of personnel policy in healthcare and medical Education of the Department of Healthcare of the Tyumen Region, Tyumen, Russia.

E-mail: skochinamv@72to.ru