

**Стратегическое управление кадровыми
ресурсами здравоохранения (Национальная
политика управления КРЗ). Модернизация
кадровых служб с внедрением
современных HR-технологий**

*Руководитель Центра развития человеческих
ресурсов и науки РГП «Республиканский центр
развития здравоохранения», д.м.н. Койков В.В.*

Основные предпосылки для совершенствования системы управления человеческими ресурсами



Глобальная стратегия для развития КРЗ: трудовые ресурсы 2030 г.

Цель 1. Оптимизация **эффективности, качества и воздействия трудовых ресурсов здравоохранения** с помощью основанной на фактических данных политики в области КРЗ

- долгосрочная **национальная стратегия** здравоохранения;
- достойные **условиям работы**, содействие безопасности и защите медработников;
- эффективное использование имеющихся **ресурсов**
- оптимизация **мотивации, удержания, справедливого распределения** КРЗ
- использование **возможностей в области ИКТ**
- укрепление потенциала **организаций образования и ППС**
- справедливые условия найма в условиях **благоприятной рабочей среды**;
- **сотрудничество** между правительством, НПО и другими органами

Цель 2. Согласование **инвестиций в КРЗ с нынешними и будущими потребностями населения и систем здравоохранения**, учитывая динамику рынка труда и стратегии в области образования

- создание потенциала в области **планирования КРЗ**
- **многосекторальные** действия в отношении КРЗ
- инвестирование в **достойные условия труда**
- **инвестирование в подготовку**, прием, распределение и удержание КРЗ
- усиление повестки дня, касающейся **профессиональных навыков и занятости**;
- **стимулирование рыночного спроса** и предложений в отношении КРЗ
- **мобилизация ресурсов** для КРЗ

Цель 3. Создание **потенциала учреждений на субнациональном, национальном, региональном и глобальном уровнях** для эффективного руководства государственной политикой в области КРЗ

- наличие на национальном уровне **подразделения по КРЗ**, подотчетного МЗ
- разработка **эффективной политики**, норм и руководящих принципов в области КРЗ;
- **согласование усилий** работников СОЗ с социальными детерминантами здоровья;
- **согласование стимулов** для подготовки КРЗ с целями ОЗ и потребностями населения;
- укрепление **институциональной среды** для подготовки, распределения, удержания и управления эффективностью КРЗ;
- адаптация **гибких подходов к развитию КРЗ** к конкретным условиям страны.

SWOT-анализ системы управления КРЗ в РК

Сильные стороны

Относительно высокая обеспеченность медицинскими кадрами в сравнении с общемировыми показателями

Государственная поддержка системы здравоохранения (отраслевые бюджетные программы) и медицинского образования

Наличие широкой сети организаций мед.образования. Стандартизация инфраструктуры медицинского образования, образовательных программ

Доступное медицинское образование (наличие системы образовательных грантов)

Внедрение института менеджеров здравоохранения

Наличие необходимой нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность работников здравоохранения и требования к ним

К

А

Д

Р

Ы

Слабые стороны

Разрозненные базы данных по КРЗ, Система учета КРЗ не соответствует международным стандартам

Неэффективное планирование КРЗ (устаревшие штатные нормативы, недостаточный потенциал в планировании и прогнозировании КРЗ)

Существующие требования и нормативы не учитывают специфику мед.образования. Отсутствие профессиональных стандартов,

Недостаточно-эффективная система оценка обучающихся на «входе» и «выходе»
Недостаточное качество подготовки мед. кадров

Отсутствие современных HR-служб в мед. организациях, низкий потенциал специалистов отделов кадров в вопросах HR-менеджмента

Низкая оплата труда мед.работников. Низкий престиж медицинских профессий. Отсутствие системы гарантирования проф. ответственности мед. работников

SWOT-анализ системы управления КРЗ в РК

Возможности

Модернизация медицинского образования на основе стратегического партнерства партнерства медицинских ВУЗов и зарубежных университетов

Развитие в РК системы гарантирования и страхования профессиональных рисков. Внедрение института медиации

Дальнейшее развитие менеджмента в здравоохранении и расширение самостоятельности медицинских организаций

Совершенствование работы ЕИСЗ, в т.ч. баз данных по КРЗ. Создание единого регистра КРЗ

Реализация проекта Всемирного банка

К

А

Д

Р

Ы

Угрозы

«Утечка мозгов»: отток лучших, квалифицированных кадров за рубеж или в иные индустрии (работа не по специальности)

Недоверие населения к медицинским работникам и системе здравоохранения в целом

Недостаточность финансового обеспечения планируемых преобразований

Нарастание дисбаланса медицинских работников

Рост требований к уровню квалификации КРЗ, появление новых медицинских технологий, стремительное обновление информации

Инертность восприятия новой кадровой политики

Цели, задачи, принципы Национальной политики управления КРЗ

Задачи

1. Совершенствование подходов к планированию и прогнозированию КРЗ

2. Совершенствование механизмов управления ЧР

3. Совершенствование профессиональных компетенций КРЗ

4. Совершенствование системы оценки профессиональной подготовленности, подтверждения квалификации КРЗ

5. Модернизация кадровых служб в медицинских организациях с внедрением современных HR-технологий

Принципы

наличие (доступность) необходимых человеческих ресурсов

надлежащая компетенция работников

интегрированное развитие кадровых ресурсов

отзывчивость человеческих ресурсов на запросы населения

непрерывное профессиональное развитие

продуктивность человеческих ресурсов

социальное признание

Цель

**Повышение
эффективности
управления
кадровыми
ресурсами отрасли,
обеспечивающими
предоставление
качественных услуг
здравоохранения**

Задача 1. Совершенствование подходов к планированию и прогнозированию КРЗ

1.1. Совершенствование нормативной правовой базы, методов и инструментов кадровой политики

- оптимизация **номенклатуры специальностей** с учетом реальной потребности отрасли
- разработка **профессиональных стандартов** в области здравоохранения
- определение **функциональных обязанностей и квалификационных требований** к персоналу медицинских организаций
- совершенствование системы **сбора данных по КРЗ**, пересмотр принципов и механизмов формирования **статистики по КРЗ** в соответствии с Европейскими директивами
- разработка **региональных политик управления КРЗ**
- внедрение современных методов **планирования подготовки** кадров в здравоохранении
- переход к **гибкому планированию** КРЗ и трудозатрат на уровне медицинских организаций

1.2. Развитие Обсерватории КРЗ, как институциональной основы с широким спектром задач

- проведение анализа **количественной и качественной обеспеченности** КРЗ, эффективного **мониторинга и прогнозирования** развития рынка труда и КРЗ;
- определение общей **потребности в КРЗ**, структуры требуемых специальностей и квалификаций;
- разработка и внедрение **профессионального регистра КРЗ** и портала Обсерватории КРЗ;
- содействие внедрению **научно-обоснованных подходов** при формировании политики и принятии решений в области управления КРЗ;
- мониторинг, анализ и **оценка эффективности внедрения/реализации политики** в области КРЗ;
- содействие **укреплению потенциала кадровых служб** медорганизаций и лиц, осуществляющих планирование и прогнозирование КРЗ
- создание эффективных механизмов **информирования и вовлечения** в планирование и развитие КРЗ всех заинтересованных сторон

Задача 2. Совершенствование механизмов управления ЧР

2.1. Оптимизация профессиональной деятельности специалистов отрасли

- дальнейшее развитие института **менеджеров** здравоохранения, создание кадрового резерва
- повышение роли **ВОП и медсестер**,
- **расширение функционала СМР**, делегирование полномочий врача;
- расширение функционала работников **отдельных служб** (педиатрия, ОЗ и др.);
- дальнейшее **усиление роли социальных работников, психологов**;
- улучшение **эффективности и доступности КРЗ**
- **развитие ПМА и расширение их роли** и участия на всех этапах управления КРЗ;
- внедрение эффективных механизмов **управления миграцией** мед. работников
- гос. поддержка **перераспределения кадров** по требующимся специальностям и службам

2.2. Совершенствование системы мотивации, стимулирования труда медработников

- внедрение социальных, финансовых и материальных **стимулов для поддержки** медработников на местном уровне
- внедрение **дифференцированной оплаты труда**, основанной на конечных результатах работы;
- развитие механизмов **нематериальной мотивации**;
- внедрение стимулирующих мер по **привлечению иностранной рабочей силы**
- создание **безопасных условий труда** для сохранения здоровья и безопасности провайдеров медицинских услуг

2.3. Повышение имиджа, престижа профессии медицинского работника

- внедрение **страхования проф. ответственности** медицинских работников;
- **декриминализация (гуманизация)** норм законов, связанных с ответственностью медицинских работников
- **обеспечение прозрачности** деятельности медицинских работников;
- обеспечение социально – ориентированной **поддержки и мер по общественному признанию** труда медработников
- привлечение СМИ, НПО для формирования в обществе **положительного имиджа** и повышения привлекательности медицинской профессии

Задача 3. Совершенствование профессиональных компетенций КРЗ

3.1. Совершенствование системы базовой подготовки кадров

- **оптимизация перечня специальностей** мед. и фарм. образования с учетом потребности отрасли
- **повышение качества подготовки КРЗ** на основе стратегич партнерства с ведущими зарубежными мед. школами;
- пересмотр программ подготовки и переподготовки **СМР с учетом приоритетности ПМСП**;
- повышение **качества подготовки и компетенций технического и младшего медицинского персонала**;
- разработка **единых рамок компетенций обучающихся** для контроля на промежут. и заключительн. этапах обучения;
- **развитие сети** организаций мед. образования и создание условий по **эффективной клинической подготовке**;
- **повышение потенциала ППС** организаций медицинского образования на основе модели компетенций - **врач, преподаватель, ученый в одном лице**;
- ранее **вовлечение обучающихся в профессиональную среду**;
- создание условий для **доступности профессионального образования** не только внутри страны, но и за ее пределами

3.2. Создание эффективной системы НПР медработников

- трансформация системы НПР с введением **зачетных единиц, электронного портфолио** медработника;
- **развитие системы НПР** специалистов системы здравоохранения в интеграции со стратегическими целями развития мед. организаций и системы здравоохранения;
- **пересмотр образовательных программ НПР** в соответствии с проф стандартами, внедрение системы **аккредитации программ НПР**
- государственная **поддержка перепрофилирования** кадров по требующимся специальностям и службам, в том числе бесплатное обучение новым компетенциям;
- **внедрение новых форм обучения**, таких как индивидуальное (саморазвитие, самостоятельные учебные проекты), электронное (дистанционное, интерактивное), коучинг, наставничество и др.

Задача 4. Совершенствование системы оценки профессиональной подготовленности, подтверждения соответствия квалификации КРЗ

4.1. Развитие системы независимой оценки компетенций мед.работников, выпускников медицинских ВУЗов и колледжей

- нормативное правовое **закрепление и дальнейшее развитие независимой оценки** медработников, выпускников интернатуры и резидентуры;
- **автоматизация процедуры независимой** оценки знаний и навыков;
- внедрение **единой методологии разработки экзаменационного материала** с учетом международных стандартов измерения компетенций,
- подготовка **кадрового потенциала в области оценки** и разработки экзаменационного материала, формирование и поддержание единой базы данных экспертов, экзаменаторов, стандартизированных пациентов;
- **привлечение ПМА к оценке** знаний и навыков;
- развитие **специализированных центров независимой оценки** компетенций медработников и выпускников мед ВУЗов и колледжей.

4.2. Переход к лицензированию специалистов здравоохранения

- трансформацию обязательной сертификации медицинских работников в институт **обязательного лицензирования**;
- внедрение трехэтапной системы **лицензионного экзамена** для оценки профессиональной подготовленности кадров (оценка знаний базовых дисциплин в бакалавриате, оценка знаний клинических дисциплин и практических навыков в интернатуре и резидентуре).

Задача 5. Модернизация кадровых служб в организациях здравоохранения всех уровней с внедрением современных HR-технологий

5.1. Создание в медицинских организациях всех уровней современных HR-служб и наращивание их потенциала

- реорганизация отделов кадров в **централизованные HR-службы**;
- совершенствование должностных инструкций, **функциональных обязанностей** руководителей и работников кадровых служб;
- **оценка работы кадровых служб** мед. организаций;
- разработка и внедрение **модульных программ повышения квалификации** руководителей и специалистов кадровых служб

5.2. Внедрение современных технологий управления персоналом в медицинских организациях

- принятие на уровне медицинских организаций **корпоративной политики управления персоналом**;
- внедрение **современных кадровых технологий** (HR – бэнчмаркинг, аутсорсинг, управление знаниями, управление эффективностью, качественный рекрутинг).
- внедрение принципа поиска и **отбора кадров на конкурсной и коллегиальной основе**, в первую очередь – работников руководящего звена, управленческого и финансового аппарата;
- разработка и внедрение принципов и механизмов **адаптации и менторства (шефства)** в медицинских организациях, особенно для молодых специалистов

Внедрение региональных и корпоративных политик управления КРЗ

Целевые показатели:

Доля регионов РК, в которых приняты региональные политики управления КРЗ – **100% в 2017 г.**

Доля республиканских МО, внедривших корпоративные кадровые политики управления ЧР – **100% в 2017 г.**

Доля региональных МО, внедривших корпоративные кадровые политики управления ЧР – **20% в 2017 г., 50% в 2018 г., 70% в 2019 г.**

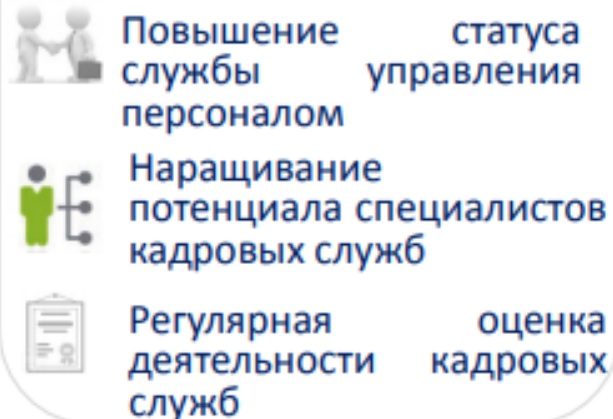
Принятие Региональной политики управления КРЗ на уровне каждого региона



Принятие корпоративной политики управления персоналом в МО



Создание современных HR-служб в МО



Внедрение современных HR-технологий



Система гибкого планирования и прогнозирования кадров



Найм персонала, адаптация, мотивация и т.д.



Эффективная среда для профессионального роста



Система социальной защиты работников



Гибкая система учета кадров, снижение текучести кадров



Формирование корпоративной культуры

1 этап

2 этап

3 этап

4 этап

Рост продуктивности (эффективности и качества) работы персонала медицинской организации

Национальная политика управления КРЗ



Решение проблемы дисбаланса КРЗ
(город : село; АПО : стационар)

Поддержание численности
работников, занятых в
здравоохранении, на прогнозном
уровне

Рост средней заработной платы
медицинских работников к средней
зарплатной плате в экономике

Снижение уровня жалоб населения на
врачебные ошибки, низкое качество
оказания медицинской помощи

Снижение уровня текучести
медицинских работников в МО,
миграции и ухода из отрасли

Этап I. Трудоустройство

- **поиск, подбор, отбор, прием** кандидатов на вакантную должность;
- **верификация подлинности документов** об образовании и квалификации работников кандидатов на вакантную должность;
- вводный **инструктаж и адаптация** сотрудников;
- утверждение **привилегий врачам и первичная оценка компетенций** параклинического и среднего медицинского персонала;
- прохождение и **оценка испытательного срока**

Этап II. Развитие

- определение **потребностей в обучении**, организация обучения сотрудников МО
- **поддержание здоровья** сотрудников
- система **материальной и нематериальной мотивации**
- формирование и поддержание **корпоративного духа**;
- опрос и **оценка удовлетворенности** сотрудников МО; опрос и оценка культуры безопасности.

Программа управления человеческими ресурсами

Этап IV. Кадровое планирование

- оценка **потребности в кадрах**, пересмотр **штатного расписания, организационной структуры**;
- пересмотр **должностных инструкций**
- планирование **отпусков** работников;
- анализ **индикаторов кадровой работы**, предложения руководству по улучшению работы;
- **консультирование сотрудников** по требованиям НПА РК и требованиям внутренних нормативных документов МО.
- **увольнение**

Этап III. Оценка производительности

- пересмотр **привилегий врачей** (каждые три года), **переоценка компетенций** параклинического и среднего медицинского персонала (каждый год);
- **ежегодная оценка работников**, в т.ч. оценка первого руководителя организации управляющим органом;
- **дифференцированная оплата труда** (четкие критерии или индикаторы на основе регулярной оценки сотрудника);
- **обзор личных дел** сотрудником отдела кадров

Краткосрочные результаты (2017-2018 гг.)

- Гармонизация **системы учета КРЗ со стандартами ВОЗ, ЕвроСтат**;
- Переход к **гибкому планированию КРЗ и трудозатрат** на уровне отрасли, регионов и медицинских организаций;
- Совершенствование подходов к **планированию и прогнозированию потребности в КРЗ**;
- Разработка и утверждение **профессиональных стандартов** специалистов в области здравоохранения;
- Разработка и запуск **демо-версии профессионального регистра КРЗ**;
- Реорганизация отделов кадров **в кадровые службы, принятие корпоративных политик** управления кадровыми ресурсами.

Долгосрочные результаты (2019-2020 гг.)

- Создание **интегрированной системы планирования, найма, подготовки, развития и поддержки КРЗ**, позволяющей отслеживать движение кадров в режиме реального времени и служить инструментом для принятия решений;
- **Пересмотр образовательных программ** всех уровней, включая программы НПР на основе профессиональных стандартов;
- Создание **единого регистра КРЗ**, интегрированного со всеми базами данных КРЗ
- Переход к **лицензированию специалистов здравоохранения**. Создание **эффективной системы оценки проф.подготовленности** специалистов в области здравоохранения;
- **Повышение эффективности управления** человеческими ресурсами в отрасли здравоохранения;
- Частичная **передача к ПМА функций по развитию КРЗ**
- Рост обеспеченности отрасли **конкурентоспособными специалистами**, способными отвечать на существующие и новые вызовы для здравоохранения РК;
- **Гибкое реагирование организаций здравоохранения** на изменения рынка труда и потребности пациентов.

Спасибо за внимание!