



/ УТ 19/2023

РУБРИКА: КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

## Системы отбора и обучения персонала выстраиваются на корпоративной ценности «Служение пациенту»

Почему врач-профессионал не может быть токсичным? Какую роль в адаптации будущего сотрудника играет финальное собеседование с главой компании? Об этом в интервью  рассказали Иванченко Оксана Владимировна и Эбич Алексей Владимирович.



Оксана Иванченко



Алексей Эбич



/ УТ 19/2023



**УИ** Как удаётся вашей клинике оставаться одной из лучших в стране на протяжении более чем трёх десятилетий? Что лежит в основе её корпоративной культуры?

Оксана Иванченко:

**АО** «Медицина» (клиника академика Ройтберга) сертифицирована по международным стандартам JCI (Joint Commission International) — это наиболее объективная и престижная международная сертификация в области здравоохранения, которая считается «золотым стандартом» качества в сфере оказания медицинских услуг. Стандарты качества и безопасности, разработанные международными экспертами специально для медицинских организаций, едины ко всем процессам в медучреждении и признаны Международным обществом по качеству в здравоохранении (ISQua) и Всемирной организацией здравоохранения.

В 2011 году АО «Медицина» стало первой клиникой, получившей аккредитацию JCI в России, а в 2014, 2017 и 2020 гг. мы успешно прошли процедуру реаккредитации. Это означает, что АО «Медицина» соответствует самым высоким международным стандартам по безопасности и качеству медицинской помощи. Этот статус дает нам не только признание в медицинском сообществе и является гарантом доверия пациентов, но и подразумевает постоянное и непрерывное улучшение всех бизнес-процессов организации. Кроме того, и сами стандарты постоянно модернизируются, поэтому клиника, которая сертифицирована по стандартам JCI, априори находится в постоянном развитии.

Президент нашей организации Ройтберг Григорий Ефимович часто цитирует Ч. Дарвина: «Выживает не самый сильный из видов и не самый умный, а тот, который лучше всех реагирует на изменения». Это точно про нас. Идеология компании основана на том, что если мы хотим быть первыми и лучшими, то должны постоянно меняться.

Профессия врача предполагает постоянное саморазвитие. Сегодня, в век высоких информационных технологий, объем медицинской информации удваивается почти каждые 2–3 года. Чтобы знания и умения специалистов нашей клиники были высокого качества и отвечали современным запросам, мы должны уделять особое внимание обучению.





Откуда черпать идеи и новые знания? Конечно, обмениваться опытом с коллегами из других клиник, в том числе зарубежных, ездить на стажировки и конференции, изучать новые методы обследований и подходы к лечению пациентов, осваивать новые виды хирургических операций, сотрудничать с ведущими специалистами страны и много другое.

**Алексей Эбич:**

В АО «Медицина» есть разные направления для разных профессий и должностей: корпоративное, индивидуальное и сертификационное. У нас очень хорошо развито обучение на рабочем месте и система наставничества, когда более опытные коллеги делятся своими знаниями с новичками. Также у нас есть платформа дистанционного обучения и электронные курсы по обучению стандартам JCI.

**УИ** Какие ценности и приоритеты положены в основу процесса обучения?

**Оксана Иванченко:**

— В прошлом году мы реализовали серьёзный проект по созданию комплексной системы обучения для врачей. Это было стратегическое решение. Всем известно, что высшее медицинское образование — самое сложное и самое длительное по времени. Упор в медицинских вузах делается на развитие профессиональных навыков, то есть врачей учат лечить. А вот что касается развития soft skill и навыков коммуникации, то вузовская образовательная программа, к сожалению, не предполагает такого обучения. А это просто необходимо врачу для правильного общения с пациентами, для того чтобы быть профессионалом в своем деле.

Одна из наших корпоративных ценностей звучит так: «Служение пациенту». Что сюда вкладывается? Безусловно, это высокий уровень качества и безопасности оказания медицинской помощи, и второе — во-





влечение пациента в процесс лечения. Это делается для того, чтобы он, выйдя из кабинета, соблюдал рекомендации врача и действительно понимал, зачем ему это нужно. Важно, чтобы пациент доверял врачу, был причастен к выбору лечения, потому что врач ему полностью рассказал все возможные варианты и последствия.

Есть ещё один важный момент. Когда человек болен, он может быть раздражён, иногда не очень хорошо себя контролирует. Врач должен уметь найти подход к пациенту в таком состоянии и убедиться, что пациент действительно всё понял и принял рациональное, а не эмоциональное решение.

Кроме того, коммуникации важны врачу как компонент коллегиального взаимодействия и взаимного вовлечения.

Мы поняли, что создание системной программы обучения для врачей просто необходимо, поэтому подошли к решению этой задачи глобально, комплексно. В разработке программы участвовала не только HR-служба, в этот процесс мы вовлекали руководителей медицинских подразделений. В результате совместной работы мы создали электронный курс, цикл видео лекций, разработали программу специального тренинга для врачей и блок индивидуального обучения, когда врач один на один со специалистом по обучению может обсудить разные коммуникативные техники, попробовать их на практике. Если Алексей видит, что у доктора есть какие-то индивидуальные сложности, то всё это решается и отрабатывается на таких занятиях.

### Как давно и с какой целью вы используете видеокурсы?

Оксана Иванченко:

— Первые электронные видеокурсы мы разработали 5 лет назад, и они были посвящены изучению стандартов JCI. Большинство сотрудников работает в клинике около 10–15 лет, но появляется и новый персонал. Чтобы погрузить новичка в понимание стандартов и научить работать по ним, требуется большое количество времени и усилий, а нам хотелось делать это быстрее.

Первоочередная цель — оптимизировать процесс обучения, чтобы человек имел возможность в любое время открыть курс и изучить любой стандарт, ответить на





контрольные вопросы и пройти итоговое тестирование.

Кроме того, стандарты JCI требуют регулярного повторения. У нас в компании работает порядка 600 медработников с разными функциями, поэтому их надо было распределить, организовать в группы, обучить — колоссальные трудозатраты. А видеокурсы позволяют в любой момент времени назначить необходимое обучение действующему персоналу.

**УИ** На чём построить систему мотивации персонала, чтобы человек учился не из страха потерять работу (как это бывает в некоторых компаниях), а чтобы ему это было действительно интересно?

Алексей Эбич:

— Международное обучение и интенсивный обмен опытом с крупнейшими медицинскими клиниками мира весьма масштабно практикуется в АО «Медицина» уже много лет. Только в этом году были организованы уже 3 групповых визита с целью обучения и обмена опытом в ведущие клиники Израиля, имеющие аккредитацию по JCI. В индивидуальном порядке врачи также направляются на обучение в зарубежные клиники за счет компании. Следует отметить, что и средний медицинский персонал тоже регулярно обучается в зарубежных клиниках. Не думаю, что такая практика есть еще хоть в одной медицинской организации в России. У нас давняя и плодотворная история сотрудничества с кафедрой общей врачебной практики университета Айовы. Профессора этого университета читали лекции нашим медицинским сотрудникам, как по профессиональным вопросам, так и про организацию приема, особенности коммуникации с пациентами.

Компания оплачивает вступительные взносы для врачей в различные профессиональные ассоциации. В АО «Медицина» изначально на работу приходят высокие профессионалы своего дела, а когда компания дает практически неограниченные возможности в обучении и развитии, сложно оставаться равнодушным и не вовлекаться в этот процесс.



19/2023





**УИ** Как вы поступите, когда уникальный профессионал, который при этом является очень токсичным для коллег (не для пациентов), позволяет себе не соблюдать установленные в компании нормы? Как с ним взаимодействовать?

Алексей Эбич:

— На мой взгляд, сложившейся профессионал — целостный человек, вряд ли страдающий расстройством личности, который проявляет себя с коллегами и с пациентами прямо противоположно.

Одна из наших главных ценностей — командная работа. И крайне важно, когда профессиональной ценностью является коллегиальность. Любой результат, в том числе и лечения, тем более в современной высокотехнологичной медицине, — есть результат усилий большого количества профессионалов. Да, может быть, этот врач-«звезда» один, но у него есть врачи-ассистенты, медсестры — они тоже участвуют в обеспечении лечебного процесса, которым он занимается. И всё это система, внутри которой обойтись без коммуникации между собой просто невозможно. Поэтому быть токсичным с коллегами недопустимо, так как это подвергает опасности лечебный процесс, пациента, его здоровье, что абсолютно недопустимо. Сложившийся профессионал подобного себе не позволяет.

**УИ** Как построена система отбора сотрудников? Как действует «входящий фильтр»?

Оксана Иванченко:

— В нашей компании выстроена многоступенчатая и достаточно сложная система подбора персонала. Если судить по её результатам, то можно точно сказать, что она себя оправдывает. Возьмем такой критерий, как процент сотрудников, прошедших испытательный срок — у нас он составляет в среднем до 85–90%, а среди медицинского персонала он выше 95%.

Алексей Эбич:

— Может показаться странным, но самая сложная и многоэтапная система отбора у медсестер.



В данном случае очень важна квалификация, нужно оценить большое количество обязательных очень дискретных навыков. Медсёстры тоже могут иметь узкую специализацию, и не каждый руководитель может проверить все навыки, поэтому в цепочке отбора участвуют главная медсестра клиники и старшие сестры отделений. Обязательны так называемые «пробные дни», когда медсестра знакомится с рабочим местом и демонстрирует свои навыки в симуляционном центре.

**Оксана Иванченко:**

— О какой бы должности мы ни говорили, президенту компании будет представлен только тот кандидат, который прошел все этапы собеседований, пробные дни и тесты в симуляционном центре.

Это одна из наших отличительных особенностей. Я редко слышу о таком подходе к подбору персонала в других организациях. Григорий Ефимович не раз говорил, что ему крайне важно знать, кто приходит работать в клинику. Из более чем 1000 сотрудников он знает практически каждого: не только на какой должности работает человек, но и по имени-отчеству. Для него вопрос качества подбора персонала один из приоритетных. Ведь от квалификации людей сотрудников, от их отношения к пациентам, от того, разделяют ли они ценности компании, корпоративную культуру, зависит очень многое. Поэтому финальную встречу с кандидатом президент всегда проводит лично.

С одной стороны, для кандидатов это дополнительный стресс, потому что они нечасто сталкиваются с такой особенностью.

Но, с другой стороны, я вижу это по реакции врачей, они с большим уважением и благодарностью говорят: «Надо же! Впервые видим, чтобы академик РАН, основатель компании встречался с нами лично!»



УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМУПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМУПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМУПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

**УП** То есть личность главы компании влияет не только на корпоративную культуру, но и на систему отбора персонала?

Оксана Иванченко:

— Конечно! Григорий Ефимович — очень известная и авторитетная личность в медицинской среде, академик РАН, доктор медицинских наук, профессор, Заслуженный врач РФ. Многие врачи, будучи студентами, учились по его учебникам, поэтому такая встреча очень неординарна и значима для многих. Кроме того, это и мотивация для рекрутеров: всегда хочется представить президенту компании достойного кандидата, который соответствует ожидаемому уровню и, конечно, эти ожидания нам хорошо известны.

**\*Оксана Иванченко**, директор службы управления персоналом

**\*Алексей Эбич**, ведущий эксперт по обучению и развитию персонала

**АО «Медицина» (клиника академика Ройтберга)**  
[www.medicina.ru](http://www.medicina.ru)

Редактор Ольга Сагун

Эксклюзивно для

Справка:

АО «Медицина» (клиника академика Ройтберга) образовано в 1990 году, включает Многопрофильный университетский медицинский центр в Москве и Институт Ядерной Медицины в г. Химки МО. Здесь работают 400 врачей 67 врачебных специальностей. Это первая клиника в России, аккредитованная по международным стандартам качества медицинской помощи JCI. АО «Медицина» аккредитовано по национальным стандартам качества и безопасности медицинской деятельности, признано лидером по качеству и безопасности медицинской деятельности среди медицинских учреждений России. Клиника — победитель европейского конкурса по качеству EFQM «Awards-2012» и лауреат Премии Правительства РФ в области качества, сертифицирована по международным стандартам ISO 9001:2015, является клинической базой кафедры терапии, общей врачебной практики и ядерной медицины РНИМУ им. Н.И. Пирогова.