



Управление медицинскими учреждениями во время пандемии

Managing Medical Institutions During the Pandemic

Пандемия COVID-19 затронула структуру отношений между людьми и принципы управления организациями. В противостояние с коронавирусом в первую очередь вступили медики, работники системы здравоохранения. На вопросы о том, как происходила перенастройка управления персоналом московских больниц, ответили сами управленцы – кандидат медицинских наук, главный врач консультативно-диагностической поликлиники № 121 А. А. Тяжелников и заместитель главного врача ГKB № 52 по работе с сестринским персоналом Е. А. Соколова.

COVID-19 pandemic has had its toll on the structure of human relationship and the principles of running organizations. The stand-off against the coronavirus has primarily engaged the medical staff, the healthcare system workers. The questions of how the reconfiguration of the personnel management system of Moscow hospitals was going on were answered by top managers – A. A. Tyazhelnikov, the Head Physician of Moscow's consultative and diagnostic polyclinic no. 121, PhD in Medicine, and E. A. Sokolova, Deputy Head Physician of State Clinical Hospital no. 52 in charge of nursing staff.



Ключевые слова: COVID-19, государственное управление, здравоохранение.

Key words: COVID-19, public administration, healthcare.

■ *Что в управлении организацией во время пандемии коронавируса COVID-19 было наиболее важно для вас как для руководителя?*

А. А. Тяжелников, главный врач ГБУЗ «Консультативно-диагностическая поликлиника № 121 Департамента здравоохранения города Москвы», кандидат медицинских наук:

Важно было быстро перестроиться, поменять многие классические и традиционные подходы к решению различных управленческих задач, которые не укладывались в прежние шаблоны. Мы впервые за многие годы столкнулись с таким вызовом, как оказание медицинской помощи одновременно огром-

ному числу пациентов. Да, система всегда готова к режиму чрезвычайных ситуаций, к работе в экстремальных условиях, но в данном случае даже алгоритм ЧС не охватывал всех нюансов.

Решением стало расширение телемедицинских технологий, которые уже применялись в отдельных сегментах системы здравоохранения. В Москве был организован круглосуточный центр телемедицины для проходивших лечение на дому. Центр позволил дистанционно вести, обеспечивая круглосуточной поддержкой, десятки тысяч пациентов с коронавирусной инфекцией. Коллектив нашей поликлиники принимал самое активное участие в организации и работе телемедицинского центра. Нам пришлось, кроме того,

поменять всю систему организации приема пациентов. Соответственно, на меня как на руководителя возлагалась большая ответственность.

Для меня было важно решать весь этот комплекс задач таким образом, чтобы достичь ключевых результатов, оптимально распределить ресурсы, сохранить комфортные и прозрачные условия получения медицинской помощи пациентами.

Е. А. Соколова, заместитель главного врача «ГКБ № 52 Департамента здравоохранения города Москвы» по работе с сестринским персоналом:

До пандемии мы никогда не работали в таких экстремальных условиях, требующих столь жестких ограничений на рабочем месте, когда важные решения должны быть приняты в максимально сжатые сроки. Для всех нас это был своеобразный стресс-тест, продемонстрировавший нам самим способность справляться с постоянно возникающими проблемами. Нам было важно сохранить коллектив, обеспечить безопасность сотрудников и создать благоприятную психологическую обстановку для работающих в «красной зоне». Очень помогло в этом руководство города: моментально были решены вопросы обеспечения средствами индивидуальной защиты, расселения сотрудников по гостиницам, обеспечения трехразовым питанием и трансфером в больницу и домой.

Поскольку мы – я и главная медицинская сестра – руководим работой среднего медицинского персонала, отмечу еще один важный момент. Люди поняли, насколько велико значение медицинской сестры для пациента на пути от приемного отделения до выписки. В период пандемии роль медика стала выразительной как никогда – проявился его истинный вклад в борьбу с болезнью, но также стали более заметны его чувства, переживания.

■ *Какие решения, принятые лично вами, вы считаете ключевыми для эффективной работы коллектива в период пандемии?*

А. А. Тяжелников:

В условиях пандемии нужно было очень быстро адаптироваться к работе в формате но-

вых регламентов, жесточайшей дисциплины, постоянных новых вводных. Многие специалисты вынуждены были расширять свой функционал и даже менять его. К примеру, нам пришлось значительно увеличить емкость помощи на дому, и некоторые врачи и медсестры стали работать там, на самом горячем участке. К этому нужно добавить, особенно на первых этапах, сверхурочные графики работы, нервное напряжение, неизученность поведения вируса даже для медиков и то обстоятельство, что медперсонал также заражался и болел. Поэтому ключевые решения для меня были связаны именно с организацией сложной работы сотрудников, эффективным распределением специалистов на самых напряженных участках, поддержкой морального духа коллег. Я благодарен коллективу, что мы с этим справились.

Е. А. Соколова:

Ключевое – работать рядом со своими сотрудниками, испытывая те же нагрузки, эмоции, потребности, для того чтобы эффективно реагировать на запросы, понимать, когда нужно больше внимания и защиты. Необходимо замечать, когда наступают утомление, эмоциональное выгорание, и, соответственно, определить недельную и суточную нагрузку.

Безусловно, пригодился наш опыт психологической и профессиональной поддержки молодых сотрудников – система наставничества, объединяющая старших сестер и психологов больницы. В начале пандемии, в марте 2020 г., было принято решение: для пациентов и сотрудников больницы организовать телефон психологической поддержки, а при необходимости – очные консультации. Мы не ошиблись: после пациентов стационара, ищущих психологической помощи в условиях многодневной изоляции от мира, вторыми по числу обратившихся были именно медицинские сестры. Они испытывали невероятные нагрузки в наиболее тесном общении с пациентами. Система поддержки медицинских сестер была расширена также за счет дополнительных управленческих, материальных, социальных стимулов. По словам медицинских сестер, самым существенным для них стали бесперебойное обеспечение

медицинскими средствами индивидуальной защиты, наличие адекватного графика работы, достаточное количество времени на перерыв, наличие зон отдыха в пределах отделения, предоставление питания, помощь в лечении в случае заболевания COVID-19. Существенна забота руководства об эмоциональном климате в отделении – предоставление необходимой информации, четкие распоряжения, перераспределение задач в равной степени между сотрудниками, приглашение к принятию решений по актуальным задачам, купирование конфликтов, преобладание позитивного подкрепления над негативным – похвала, награждение. Очень нужна не только материальная поддержка, но и высокая социальная оценка труда медицинских сестер – отражение их успехов и вклада в борьбу с COVID-19 в СМИ и внутри коллектива больницы.

■ *Какие уроки можно извлечь из ситуации с пандемией коронавируса COVID-19 с точки зрения управления современным учреждением здравоохранения?*

А. А. Тяжелников:

Первое, что я отнес бы к ценностям, нарабатываемым в период пандемии, – то, что борьба с общей бедой сплотила медицинское сообщество, показала огромную важность многомерности взаимодействия, расширения границ междисциплинарных знаний и опыта. Сейчас я наблюдаю, что многие специалисты продолжают осваивать смежные специализации и повышают свой профессиональный уровень. Второе – мы натренировали навык работы в условиях постоянной готовности к любым ситуациям и высокую мобильность. Третье – пандемия заставила нас ускорить внедрение технологий искусственного интеллекта, организовать огромное количество новых вспомогательных процессов с использованием инноваций по ходу всей маршрутизации пациента, которые сейчас продолжают работать и развиваются уже вне задач, связанных с пандемией.

Е. А. Соколова:

Надо совершенствовать навыки управления и грамотного распределения ресурсов, проти-

воэпидемическую готовность системы здравоохранения в целом. Однако при этом должна сохраняться возможность оказывать помощь по всем «мирным» профилям, развивать и далее профилактическую направленность здравоохранения. Борьба с COVID-19 стала тренировкой для всех медицинских организаций на случай возникновения новых эпидемических рисков, которые на сегодняшний день исключить нельзя.

Отсюда еще один важный урок – внимание к работе эпидемиологов. За последние два года слова «санитарно-эпидемиологическое благополучие» и «противоэпидемические мероприятия» общество научилось произносить без запинки. Очень хорошо, что все без исключения в больницах знают, чем занимаются эпидемиологи, и будут и впредь ценить их рутинную работу, советы и рекомендации. Благодаря труду именно этих специалистов нам удалось сохранить работоспособность коллектива в целом, особенно в начале эпидемии. Качественно проведенная подготовка сестринского персонала по вопросам обеспечения эпидемической безопасности в отделениях при работе с пациентами спасла руками наших медицинских сестер и братьев не одну сотню пациентов.

Благодаря пандемии стало очевидным, что у нас правильно воспитанные медицинские кадры, которые надо ценить, поощрять и ставить в пример молодым, новым сотрудникам. Коронавирус, став испытанием, неожиданно сплотил нас, показав, кто есть кто в медицине и в жизни. Когда в начале пандемии в условиях форс-мажора нужно было срочно исправлять ситуацию, быстро принимать решения, нам помог командный дух, готовность сотрудников пройти все испытания вместе. Мы не знали, с чем нам предстоит иметь дело, в каких условиях работать, чем рисковать. Но мы всецело доверяли нашему главному врачу – М. А. Лысенко. Она справедливо считает, что у нее замечательный коллектив, с которым можно делать самые невероятные вещи. Пресловутые слова «чувство локтя», «товарищество», «братство» оказались самыми правильными и подходящими для нас.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**