

ОЛЕГ ШИЛОВСКИХ: «Я ЧЕЛОВЕК КОМАНДЫ, И ДЛЯ МЕНЯ ВАЖНО, ЧТОБЫ «ИГРАЛ» ВСЕ СОСТАВ»

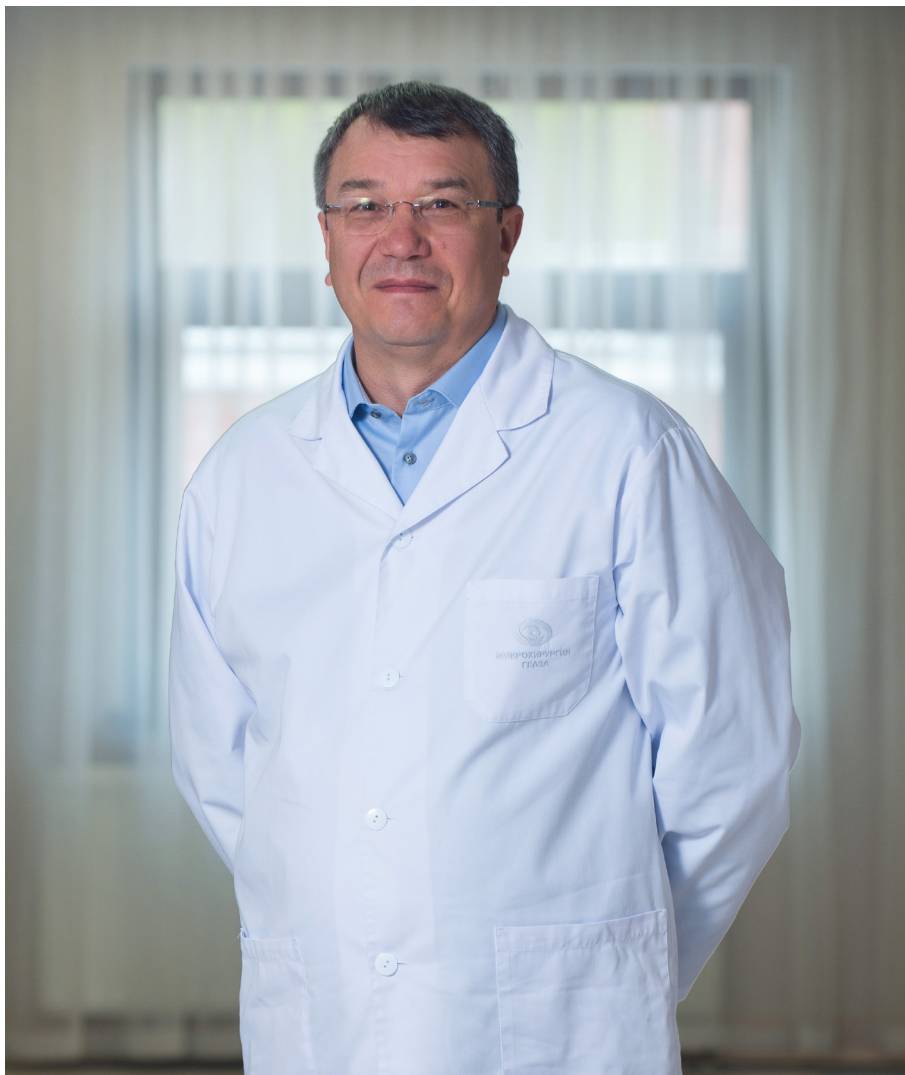
Бизнес часто призывают к социальной ответственности, к выполнению «повышенных обязательств» перед обществом и страной. Генеральный директор Екатеринбургского центра МНТК «Микрохирургия глаза» считает, что в первую очередь социальная ответственность компаний должна проявляться в отношении к своим сотрудникам. Только в этом случае появится и коллективное творчество, и командная работа, и перспектива у бизнеса.

Бизнес становится социально ответственным в ходе своей естественной эволюции, — считает генеральный директор Екатеринбургского центра МНТК «Микрохирургия глаза», главный офтальмолог Свердловской области, заслуженный врач России **Олег Шиловских**. Он рассказал, как этот процесс происходит в Центре, что входит во внешний и во внутренний контур клиники, а также почему считает высокую концентрацию порядочных людей на Урале заслугой предпринимателей.

Мы часто слышим словосочетание «социально ответственный бизнес» и соответствующие призывы к компаниям. В чем, на ваш взгляд, состоит эта ответственность, и должны ли бизнес обществу/ государству что-то сверх того, что платит налоги и создает рабочие места?

— Каждый бизнес выполняет свою социальную функцию и несет связанную с ней социальную ответственность. Например, Екатеринбургский центр МНТК «Микрохирургия глаза» ежегодно проводит 25 тыс. операций по программе госгарантий ОМС, бесплатно для пациентов. Это, пожалуй, один из самых высоких показателей в системе здравоохранения страны, а для сектора частной медицины он беспрецедентно большой. Наверное, с точки зрения выполнения неких обязательств перед обществом Центр мог бы этим ограничиться. Но, живя в социуме, видишь его проблемы и по мере возможностей включаешься в их решение.

Мы в течение многих лет опекаем специализированный садик для слабобудящих детей: не только наблюдаем и лечим у себя ребятшек, поздравляем их с праздни-



Олег Владимирович Шиловских

генеральный директор Екатеринбургского центра МНТК «Микрохирургия глаза», главный офтальмолог Свердловской области, заслуженный врач РФ

ИМЕНЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ, НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА



Представители медицинских династий

ми, но и оказываем посильную помощь в улучшении условий их жизни. Замена окон, ремонт крыши, благоустройство территории — Центр каждый год берет на себя решение конкретной бытовой задачи, кроме того, мы помогаем садику с оборудованием. Мы не можем облагодетельствовать всех, но выбрали конкретную точку приложения усилий и фокусируемся на ней.

Так выглядит некий внешний контур социальной ответственности нашего бизнеса. Но в первую очередь, на мой взгляд, компания должна быть социально ответственной по отношению к собственным сотрудникам.

Очевидно, вы имеете в виду нечто большее, чем «белая» зарплата и соцпакет?

— Безусловно. Руководитель должен думать о том, что имеет значение для сотрудников в первую, во вторую и в третью очередь, и действовать соответствующим образом.

Как мне кажется, главное для человека на работе — комфортная эмоциональная атмосфера и понимание того, что здесь он важен.

Второе — условия для профессиональной реализации. Мы занимаемся офтальмохирургией, и мотором нашей команды являются врачи. Для них этот фактор — приоритетный: они хотят развиваться в профессии, быть лидерами не только в своей клинике, но и за ее пределами. Много лет назад я взял сына, учившегося в ту пору в

ординатуре и делавшего первые шаги в специальности (сейчас Александр Шиловский заведующий оперблоком, — прим. ред.), на большой офтальмологический конгресс в Париже, где врачи нашего Центра выступали с докладами. Его впечатления были очень сильными: «Папа, оказывается, мы в топе офтальмологических клиник мира!». Это ощущение — мы одни из лучших — мы стремимся поддерживать у сотрудников. По понятным причинам в последние четыре года Центр не участвовал в международных форумах, но коммуникации начинают восстанавливаться. В 2024 г. мы уже получили приглашение на крупнейший европейский офтальмологический конгресс и планируем отправить туда наших докторов.

Я убежден, что понимание того, где ты находишься в масштабах всего мира, побуждает идти вперед. Что, в свою очередь, положительно влияет на качество помощи пациентам.

Наконец, третье — подчеркну, только третье — это хорошая зарплата. Я бы предпочел, чтобы и в этом отношении мы сравнивали себя с ведущими офтальмохирургами мира... Пока делаем, что можем: обеспечиваем сотрудникам достойную зарплату по российским меркам. Причем, у нас у каждого есть возможность влиять на ее размер — финансовое вознаграждение зависит от того, что ты умеешь делать и сколько работаешь. Это прозрачная, понятная всем система.

Ощущение комфорта на работе складывается из разных «пазлов», и представление об их ценности у каждого свое. Но в целом оно зависит от того, как в компании поступают с человеком. Я убежден, что руководитель (и не только) должен обращаться с другими так, как он хотел бы, чтобы поступали с ним.

Может ли один человек быть мериллом для всех? То, что тебе кажется хорошим, другой сочтет плохим...

— Возможно, но я больше 20 лет руковожу Екатеринбургским центром МНТК «Микрохирургия глаза», и у меня ни разу не было повода усомниться в верности этого тезиса. В палитре много оттенков, но черное и белое в жизни все же существуют.

Замечу, что у нас нет текучки кадров, более того, в Центре работают уже дети сотрудников, второе поколение. В том числе на руководящих постах. И они добились этого сами, а не получили «по наследству».

Для меня как руководителя важно, чтобы «играл» весь состав, чтобы все генерировали идеи. Я человек команды и считаю, что командная игра эффективнее и лучше единоличного принятия решений. С одной стороны, снижается риск ошибок, с другой, плоды коллективного труда лучше принимаются и поддерживаются сотрудниками, ведь каждый видит в них результат своей работы. Но для коллективного творчества надо создать условия, разжечь в людях азарт, в том числе используя различные социальные рычаги.



Перед началом операционного дня



Ежегодно в Центре проходят лечение более 8000 маленьких пациентов

С какого момента, на ваш взгляд, Екатеринбургский центр МНТК «Микрохирургия глаза» стал социально ответственным бизнесом?

— Мы пришли к этому постепенно. Раньше «социалки» в Центре практически не было, за исключением льготных обедов для сотрудников. Они появились в 90-е годы, когда продукты приходилось «доставать», и были большим подспорьем для людей.

Год за годом наш социальный блок укреплялся. Примерно двадцать лет назад мы начали давать дотацию сотрудникам и их детям на санаторное лечение. Стали организовывать выезды коллектива на отдых за рубеж, путешествовать по стране. У Центра появилась собственная хоккейная команда, успешно выступающая на турнирах врачей, был возрожден музыкальный вокально-инструментальный ансамбль. На мой взгляд, такие вещи способствуют самореализации сотрудников и помогают поддерживать в коллективе доброжелательную атмосферу.

В течение последних 15 лет мы выплачиваем сотрудникам корпоративные пенсии. Это не великие деньги, но, если получаешь от государства 18 тыс. руб., дополнительные ежемесячные 3,5 тыс. руб. от предприятия — неплохая прибавка. Сейчас ее получают 88 наших ветеранов. Это неприкосновенная статья в бюджете клиники, как и средства для помощи подшефному детсаду.

Можно ли сказать, что инвестиции в команду, в комфортные условия для сотрудников создают базу для развития бизнеса, закладывают основу для будущего?

— Да. На Екатеринбургский центр МНТК «Микрохирургия глаза» можно взглянуть как на некий микрокосм — самозамкнутую систему, которая может расти за счет новых направлений. Важным условием их развития является профессиональный интерес, азарт членов команды.

Сейчас в зрелую пору, в активный период творчества вступает поколение

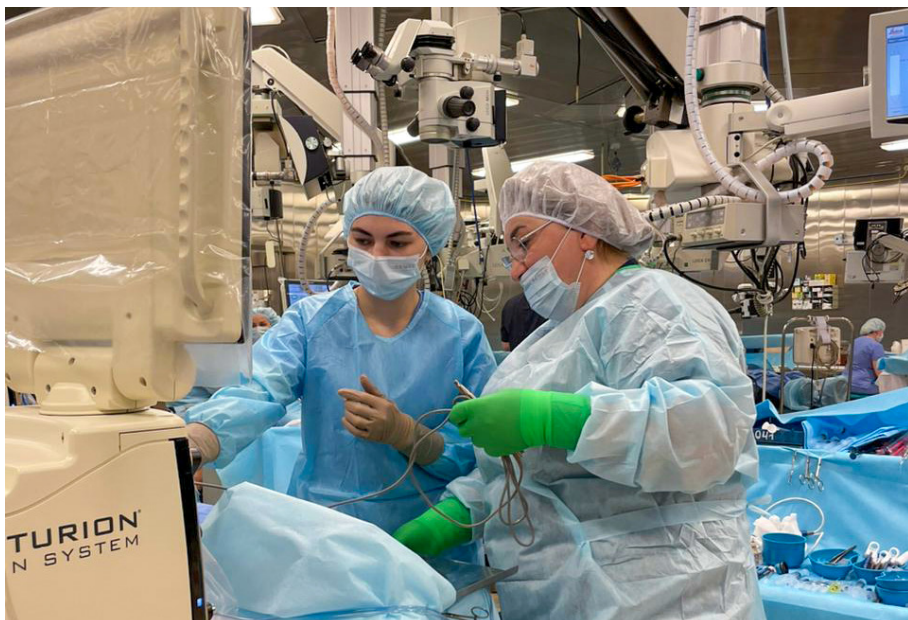
35–40-летних врачей, имеющих за плечами по 12–15 лет хирургического стажа. Мне интересно с ними работать, я всячески их подталкиваю «перещеголять» старшее поколение. И они к этому устремляются. Совместные же усилия молодежи и более опытных коллег дают отличные результаты. Например, в 2023 г. у нас вышли более 30 научных статей в центральной печати, состоялись три защиты диссертаций: докторская и две кандидатских, мы зарегистрировали 18 патентов РФ на собственные разработки. Все это двигает клинику вперед. Разумеется, такой креатив экономически поощряется.

У Екатеринбургского центра МНТК «Микрохирургия глаза» 18 представительств в 14 городах, в том числе в небольших. Практически в каждом из них пациенты получают офтальмологическую помощь по полисам ОМС. Можно ли сказать, что эти проекты не только коммерческие, но и социально значимые?

— Думаю, да. Половина из них — пример кооперации с социально ответственным бизнесом из другой сферы. В течение многих лет мы сотрудничаем с холдингом УГМК, общими усилиями нам удалось реализовать семь проектов в регионе. Суть нашего партнерства состоит в том, что холдинг берет на себя строительство и оснащение новых клиник, а мы приходим на эти площадки со своим штатом, компетенциями и технологиями.

В схожем формате сотрудничаем и с компанией «Атомстройкомплекс». В ноябре 2022 г. открыли большую консультативно-диагностическую поликлинику с глаукомным отделением в центре Екатеринбурга (Радищева, 41). «Атом» полностью профинансировал строительство здания и передал нам его на условиях аренды на 25 лет.

Мы видим, что это партнерство способствует изменению общей среды в здравоохранении и делает офтальмологическую помощь доступнее. Как только открывается



В работе важны все нюансы

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ, НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

клиника, выстраиваются очереди из пациентов.

Почему такие крупные компании, как УГМК и «Атомстройкомплекс», направляют значительные средства в «непрофильные» проекты?

— Потому что такие проекты формируют положительное реноме компании. Оно, в свою очередь, становится для них драйвером развития. Бизнес вырос — у него появилась возможность и желание участвовать в «непрофильных», но социально значимых проектах. Таков результат естественной эволюции компаний.

Урал и Екатеринбург известны как бизнесовые локации. В конце 2023 г. «Деловой квартал» запустил проект «Ген уральского предпринимательства», в рамках которого мы изучаем истории династий уральских промышленников и пытаемся понять, есть ли специфический феномен уральского предпринимательства. Хотелось бы узнать ваше мнение на этот счет.

— Государством предпринимателей справедливо считают США. Как оно формировалось? За счет эмигрантов — самой активной части населения разных стран. Такие люди отправлялись в Новый Свет ради воплощения мечты о лучшей жизни, в результате их концентрация на квадратный километр оказалась очень высокой. Дети и внуки эмигрантов росли в этой бурлящей среде, тоже становились предпринимателями и двигали страну вперед.

Мне кажется, на Урале происходили схожие процессы. Эти земли не были привлекательными для проживания, но при-



Музыкальный ансамбль клиники — обязательный участник корпоративных мероприятий

родные ресурсы притягивали сюда самых предприимчивых людей со всей России. Это поспособствовало формированию на Урале большой бизнес-прослойки, обеспечившей экономическое и социальное развитие региона и даже страны. На мой взгляд, отчасти мы обязаны им и очень высокой концентрацией порядочных людей на Урале. Ведь с ростом бизнеса начинаешь задумываться не только о прибыли, но и о репутации компании. А она напрямую зависит от верности слову, исполнения взятых на себя обязательств и порядочности.

Я ставлю порядочность выше всего и потенциальных партнеров в первую очередь оцениваю с этой точки зрения. «Кидали» ли нас? Да, такое бывало, но это единичные случаи. Мне самому договор нужен только формально. Меня обязывает к ответственности не «бумажка», а слово, которое я дал. Я не могу подвести людей.

На ваш взгляд, уральцы пронесли это качество через 70 лет «советского проекта»?

— Порядочные люди остаются при любой, даже самой черной и страшной системе, какая, к примеру, была в Германии во времена Гитлера.

Такие люди были и в СССР. И тяга к предпринимательству сохранялась вопреки спускавшимся сверху установкам. Она вырвалась наружу при первой возможности — в перестройку. Федоровские центры МНТК «Микрохирургия глаза» — тому пример.

Что сделало вас не только врачом, но и бизнесменом? Был ли в вас изначально некий предпринимательский дух, или вас сподвигли к этому обстоятельства?

— Честно говоря, я не рефлексирую на этот счет и не ощущаю себя бизнесменом. Я просто двигаю дело. И точно не экстраполирую прибыль компании на личные доходы. Моя зарплата растет вместе с зарплатами сотрудников. В противном случае возник бы отрыв. Когда он становится колоссальным, руководитель перестает чувствовать коллектив, и у него возникают другие заботы. Мы в Центре развиваемся все вместе, вместе решаем, куда двигаться, какие технологии необходимо запустить, просчитываем экономику проектов. Например, сегодня мы понимаем, что существующего количества филиалов нам достаточно. Но есть потребность (и возможность) их укрупнить. Над решением этой задачи мы будем работать в ближайшие годы.



г. Екатеринбург, ул. Бардина, 4а
Call-центр (343) 231-00-00,
8-800-2000-300
www.eyeclinic.ru



Сплоченная команда и на работе, и в спорте