УДК 338.984:331.1

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Синенко Т.А., Соболева С.Ю.

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный медицинский университет» Минздрава России,
Волгоград, e-mail: tasinenko@volgmed.ru, emvolgmed@mail.ru

Успех в достижении медицинской организацией важнейших для нее стратегических целей в значительной степени зависит от того, насколько персонал подготовлен к их достижению и заинтересован в них. Современные тенденции глобализации и интеграции, а также сложившийся высокий уровень конкуренции на рынке медицинских услуг обуславливают необходимость более тщательного анализа и изучения человеческого капитала как одного из главных факторов, выдвигая на первое место вопросы и задачи управления персоналом. Рассматривая концептуальную сложность теоретических понятий в области управления персоналом, ученые указывают на его значимость, подчеркивая, что результат деятельности любой организации зависит от того, какие люди в ней работают. Условия конкурентной борьбы предполагают обязательный рост производительности труда, повышение уровня качества предоставляемых медицинских услуг, увеличение уровня ответственности за выполняемые работы. Все это обуславливает необходимость построения эффективной системы оценки, главной задачей которой является определение уровня профессионализма медицинского работника. На основе результата проведенного анализа существующей системы оценки медицинского персонала стоматологической поликлиники ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России были предложены основные направления ее совершенствования.

Ключевые слова: оценка медицинского персонала, сфера здравоохранения, система управления, стратегическое развитие

ASSESSMENT OF PERSONNEL AS A FACTOR OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A MEDICAL INSTITUTION

Sinenko T.A., Soboleva S.Yu.

Volgograd State Medical University, Volgograd, e-mail: tasinenko@volgmed.ru, emvolgmed@mail.ru

The success of a medical organization in achieving its most important strategic goals depends to a large extent on how interested the staff is and is prepared to achieve them. Current trends in globalization and integration, as well as the high level of competition in the medical services market, necessitate a more thorough analysis and study of human capital as one of the main factors, highlighting the issues and tasks of personnel management. Considering the conceptual complexity of theoretical concepts in the field of personnel management, scientists point to its importance, emphasizing that the result of the activities of any organization depends on what kind of people work in it. Competition conditions require a mandatory increase in labor productivity, an increase in the quality level medical services provided, increasing the level of responsibility for the work performed. All this makes it necessary to build an effective assessment system, the main task of which is to determine the level of professionalism of a medical worker. Based on the result of the analysis of the existing system for evaluating the medical staff of the dental clinic of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education Volgograd State Medical University of the Ministry of Health of Russia, the main directions for its improvement were proposed.

Keywords: assessment of medical personnel healthcare management system strategic development

На современном этапе ключевым фактором стратегического развития предприятия является кадровый потенциал. Сегодня человеческие ресурсы предприятия представляют собой конкурентное богатство компании, которое необходимо развивать вместе с другими видами, чтобы достичь стратегических целей. Современные тенденции глобализации и интеграции, а также сложившийся высокий уровень конкуренции на рынке медицинских услуг обуславливают необходимость более тщательного анализа и изучения человеческого капитала как одного из главных факторов, выдвигая на первое место вопросы и задачи управления персоналом. Рассматривая концептуальную сложность теоретических понятий в области управления персоналом, ученые

указывают на его значимость, подчеркивая, что результат деятельности любой организации зависит от того, какие люди в ней работают [1].

Исследование вопросов управления человеческими ресурсами в сфере здравоохранения является необходимым в силу ряда причин. Во-первых, за длительный период времени происходивших трансформаций в отрасли накопилось немало проблем, порождающих низкое качество предоставляемых медицинских услуг. Во-вторых, рыночные преобразования затронули системы и структуры управления медицинскими учреждениями, обусловили необходимость совершенствования организационной культуры и качества управления, наиболее полного использования человеческих ресурсов,

тем более что в медицинских организациях, несмотря на различный уровень их администрирования и финансирования, основная работа выполняется медицинским персоналом. Это приводит к выводу о том, что все проблемы, связанные с управлением медицинским персоналом, в первую очередь определяют качество оказания медицинской помощи населению, а также позволяют медицинской организации занимать определенное место на рынке медицинских услуг.

Важным фактом является наличие специфических особенностей в сфере управления медицинским персоналом, таких как выполнение медицинскими работниками миссии спасения жизни и сохранения здоровья людей; необходимость обеспечения верного психологического контакта в процессе профессиональной межличностной коммуникации; постоянное технологическое усложнение выполняемых работ, требующее систематического повышения как медицинской, так и управленческой квалификации; психологическая напряженность работы. До сих пор остается дискуссионным вопрос о том, что же оказывают медицинские работники: медицинскую услугу или медицинскую помощь. Особенностью отношений, возникающих из оказания медицинской помощи, является то, что они складываются по поводу здоровья граждан. Часто возникает вопрос: что же все-таки является объектом данных предпринимательских отношений: медицинская услуга или здоровье? На первый взгляд именно наступление здоровья преследуется потребителем при обращении за медицинской помощью, в любом случае потребитель рассчитывает на здоровье, и услуга оказывается именно для достижения определенного состояния здоровья. Тем не менее медицинская деятельность – это услуга, направленная на достижение определенной полезной цели, поэтому для потребителя ближе понятие «медицинская помощь». Уровень удовлетворения потребностей клиента услугами предприятия здравоохранения напрямую связан с уровнем профессионализма медицинского работника, с его умением брать на себя ответственность за принятые в процессе предоставления разного рода медицинских услуг решения.

В данном аспекте важную роль играет такой значимый элемент системы управления персоналом медицинских организаций, как его оценка. Уделяя значительное внимание данной процедуре, многие ученые и специалисты приводят свою точку зрения относительно сущности и трактовки данного понятия. Например, Е.И. Данилина оценку персонала представляет как процесс по со-

поставлению качественных характеристик персонала (его компетенций) с требованиями должности или рабочего места [2, 3]. К.А. Рогова под оценкой персонала понимает целенаправленный процесс по установлению соответствия качественных характеристик персонала занимаемой им должности и рабочего места [4]. Е.Г. Евдокимова оценку персонала организации здравоохранения понимает как процесс по установлению соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития организации [5]. Все они имеют общую сущностную основу – необходимость сопоставления характеристик персонала с предъявляемыми требованиями [6]. Кроме того, все авторы сходятся во мнении о том, что оценка может выступать в качестве средства, позволяющего определить реальный кадровый состав с учетом его сильных и слабых сторон, а также стратегических перспектив развития организации, она является основой для принятия кадровых решений и установления причин успехов и провалов реализуемой кадровой политики. Таким образом, оценка медицинского персонала – это эффективный управленческий инструмент, позволяющий установить соответствие медицинского работника занимаемой должности, получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Цель исследования: определить место оценки персонала в системе управления медицинским учреждением.

Материалы и методы исследования

Исследование проводилось в стоматологической поликлинике ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный медицинский университет» Минздрава России (стоматологическая поликлиника ВолгГМУ). Рассматривались такие современные методы проведения процедуры оценки персонала, которые позволяли установить наиболее точно самые важные на данный момент профессиональные свойства сотрудников организации. Изучение различных методов оценки медицинских работников должно было позволить сделать вывод о возможности применения их в практике различных медицинских организаций, в том числе и стоматологических. Как показал анализ многочисленных источников, каждый из методов имел свои недостатки и преимущества. Оценочные листы (анкетные методы) позволяли получить наиболее объективный результат о качестве работы сотрудника посредством его самооценки, отзывов коллег и вердикта руководителя. Сравнительные

методы (рейтинги и ранжирование) определяют общий рейтинг сотрудников на основании определенных критериев. Метод интервью применим в медицинской организации на этапе приема сотрудника, а также при поручении ему новой значимой работы. Тестирование позволяет определить уровень профессиональной квалификации сотрудника. Система «360 градусов» отражала комплексную оценку сотрудника, исключив при этом субъективный характер оценки. Метод «Светофор» позволял установить эффективную взаимосвязь между уровнем профессионализма медицинского работника и материальной мотивацией.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведение объективной оценки персонала является неотъемлемой частью работы руководителей и кадровых служб медицинских организаций, в частности стоматологической поликлиники Волгоградского государственного медицинского университета. Чаще всего оценка труда сотрудников необходима для решения вопросов, связанных с материальным стимулированием, частотой и величиной различных выплат и т.д. Представляется значимым тот факт, что оценка персонала в сфере здравоохранения должна быть направлена на решение таких важных и актуальных проблем, как создание действенных, организационно подготовленных условий, способствующих профессиональному росту врача, мотивации труда, формированию благоприятного социально-психологического климата, решению проблем медицинской этики. Важным вопросом является обращение к показателям, на основе которых пациенты оценивают работу медицинского учреждения в целом: это время ожидания приема врача в поликлинике; способность врачей обеспечить медицинские услуги в соответствии с установленным временем; отношение медицинского персонала к пациенту; доступность информации о медицинских услугах; удобство сдачи анализов и получения результатов лабораторных исследований; степень комфорта пребывания в лечебном учреждении; использование различных передовых методов диагностики и лечения; удовлетворенность пациента результатами лечения. При этом руководитель организации имеет возможность принимать управленческие решения, направленные на повышение качества оказываемой медицинской помощи.

Многие методы оценки персонала, которые достаточно успешно применяются в практике медицинских учреждений, сложились еще в прошлом веке. Тем не менее

их значительная трансформация в ходе эволюции позволяет достаточно эффективно проводить значимую для современных медицинских учреждений процедуру определения уровня квалификации сотрудников, соответствия их личностных характеристик занимаемой должности и адекватности поведения на рабочем месте.

Организации, которые стремятся использовать в полной мере индивидуальный потенциал своего персонала, имеют больше возможностей выиграть в конкурентной борьбе. Рациональное использование персонала предприятия является неперенным условием, обеспечивающим эффективную работу стоматологической поликлиники Волгоградского государственного медицинского университета. С 1999 г. организация оказывает медицинскую помощь в амбулаторных условиях по стоматологии ортопедической, терапевтической, детской, хирургической, ортодонтии в соответствии с лицензией на осуществление медицинской деятельности.

Своевременная и высококвалифицированная помощь в поликлинике осуществляется с использованием новейших технологий лечения, высокоэффективных препаратов; современных способов обследования, обезболивания и обеспечения высокого уровня безопасности; с обеспечением гарантийного обслуживания после проведения лечения.

Важными стратегическими преимуществами анализируемой стоматологической поликлиники являются ее место расположения, высокий уровень технического оснащения, а также приемлемые цены относительно значительного числа других стоматологических поликлиник г. Волгограда, предоставляющих аналогичные услуги. В то же время для организации характерно недостаточное кадровое обеспечение, имеются недостатки в фактически действующей системе оценки персонала.

В условиях конкуренции медицинские организации все чаще обращаются к современным методам проведения процедуры оценки персонала, которые позволяют наиболее точно установить самые важные на данный момент профессиональные свойства сотрудников организации. Изучение различных методов оценки медицинских работников позволяет сделать логическое заключение о том, что все они являются достаточно интересными и применимыми в практике различных медицинских организаций, в том числе и стоматологических. Как показал анализ многочисленных источников, каждый из методов имеет свои недостатки и преимущества.

1. Оценочные листы (анкетные методы) позволяют получить наиболее объективный результат о качестве работы сотрудника посредством его самооценки, отзывов коллег и вердикта руководителя.

2. Сравнительные методы (рейтинги и ранжирование) показывают общий рейтинг сотрудников на основании определенных критериев.

3. Метод интервью применим в медицинской организации на этапе приема сотрудника, а также при поручении ему новой значимой работы.

4. Тестирование позволяет определить уровень профессиональной квалификации сотрудника.

5. Система «360 градусов» дает возможность провести комплексную оценку сотрудника, исключив при этом субъективный характер оценки.

6. Метод «Светофор» позволяет установить эффективную взаимосвязь между уровнем профессионализма медицинского работника и материальной мотивацией.

В существующей системе оценки работы персонала чаще применяется комплекс инструментов: аттестация; наблюдение; оценка эффективности деятельности медицинских работников. Наиболее распространенная форма оценки – аттестация сотрудников, проводимая согласно регламентам, установленным Приказом Минздрава России от 23 апреля 2013 г. № 240н. Основными задачами при проведении аттестации являются:

1) объективная оценка результатов труда персонала, выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей и установление соответствия их занимаемой должности;

2) установление потенциальных способностей аттестуемого в целях решения вопросов о включении его в резерв и продвижение по карьерной лестнице;

3) определение необходимости дальнейшего повышения квалификации;

4) корректировка должностных инструкций конкретного сотрудника согласно полученным результатам.

На регулярной основе в стоматологической поликлинике применяется метод наблюдения, суть которого заключается в ведении соответствующей документации, в которой аккумулируются выводы о выполнении своих обязанностей сотрудниками стоматологической поликлиники; в определении степени соблюдения СанПин режима; в оценке поведения сотрудников с пациентами.

Процесс оценки эффективности деятельности работников стоматологической поликлиники ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минз-

драва России основывается на локальном документе, разработанном и действующем в данном учреждении: «Положение о комиссии по оценке эффективности деятельности работников». Заседание комиссии проводится ежеквартально не позднее 10-го числа после окончания отчетного периода по результатам деятельности за предыдущий квартал. Основная компетенция комиссии – оценка выполнения показателей эффективности деятельности работниками структурных подразделений согласно установленным в организации критериям.

В целом проведенный комплексный анализ системы оценки медицинского персонала стоматологической поликлиники ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный медицинский университет» Минздрава России позволил установить как ее положительные характеристики, так и недостатки. К сильным сторонам фактически сложившейся в учреждении системы оценки медицинского персонала следует отнести возможность объективно определить степень ответственности каждого сотрудника за поставленную перед ним задачу (в свою очередь это позволяет достаточно справедливо применить как положительную, так и отрицательную мотивацию и даже уволить сотрудника, планировать профессиональное обучение, рассматривать возможность профессионального развития сотрудников). В итоге организация может повышать эффективность управления человеческими ресурсами. Основными недостатками, снижающими эффективность проведения данной процедуры, являются высокая трудоемкость применяемых методов, обусловленная необходимостью сопоставления отдельных случаев оценки, а также учет мнения значительного числа пациентов. Кроме того, используемые методы оценки не в состоянии охватить все аспекты работы медицинского персонала, а учитывают только степень выполнения ими ключевых задач, что в существенной степени ограничивает объективность оценки и возможность использования полученных результатов для принятия управленческих решений.

Заключение

Высокий уровень профессионализма, эрудированность, стремление проникнуть в суть проблемы – важные составляющие хорошей работы медицинского работника, которые требуют постоянной оценки. Правильное ее проведение позволяет систематизировать вклад отдельного сотрудника в развитие организации, определить потенциал и динамику развития каждого человека, позволяя руководству вырабаты-

вать и корректировать ключевые критерии каждой должности. Данное исследование демонстрирует состояние фактически сложившейся системы оценки персонала в стоматологической поликлинике ВолгГМУ, которая характеризуется значительной трудоемкостью проводимой процедуры. В учреждении ведется планомерная работа по поиску наиболее эффективных инструментов, позволяющих не только оценить имеющийся кадровый потенциал, но и существенно сократить трудовые затраты по их применению. Значимость оценки персонала для стоматологической поликлиники заключается в возможности решения с ее помощью ряда важных для организации задач, а именно: формирования системы стимулирования, профессионального обучения, построения системы карьерного роста сотрудников и т.д.

Представляя собой основной элемент системы управления персоналом, оценка в большей своей части сводится в данной организации к проведению аттестации. Однако данная процедура имеет один существенный недостаток – не позволяет оценить достаточно важные для данной сферы личностные характеристики медицинских работников. Кроме аттестации, специалистами в сфере управления персоналом используется большое разнообразие методов оценки, которые они комбинируют и видоизменяют: наблюдение; оценка эффективности деятельности медицинских работников. Как показал проведенный анализ, каждый из методов оценки персонала имеет свои преимущества и недостатки, соответственно, перед руководством учреждения стоит задача определения наиболее эффективного способа, который позволял бы учитывать специфику деятельности,

а также стратегические цели развития стоматологической поликлиники в условиях сложившейся конкуренции.

В качестве критериев для построения эффективной системы оценки персонала руководству стоматологической поликлиники совместно со специалистами по управлению персоналом рекомендуется использовать такие параметры, как: экономичность, заключающаяся в оптимальном расходовании трудовых и финансовых ресурсов; результативность – получение наиболее точных результатов; гибкость – возможность быстро трансформироваться под новые запросы системы управления персоналом.

Список литературы

1. Харитонов П.В. Концептуальная сложность теоретических понятий в области управления персоналом организации // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2016. № 2. С. 46–51.
2. Данилина Е.И. Современные методы оценки персонала предприятия // Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов IV межрегиональной научно-практической конференции. Уфа: ООО «Аэтерна», 2017. № 7. С. 133–136.
3. Чугунова Н.А., Геашенко М.М., Ланская Д.В. Оценка качества и эффективности деятельности персонала в медицинских учреждениях // Проблемы становления общества и экономики, основанных на знании: неоиндустриализация и методы исследования: сборник научных статей молодых исследователей. Краснодар, 2016. С. 86–98.
4. Рогова К.А. Понятие и сущность оценки персонала // Молодежь и наука. 2016. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/546/%D0%A0%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата обращения: 15.02.2020).
5. Евдокимова Е.Г. Применение методов оценки работы персонала организации здравоохранения для повышения качества медицинской помощи // Экономические и гуманитарные науки. 2015. № 2. С. 34–41.
6. Кукушкин В.А., Курдюкова И.А., Платонова М.Н. Создание системы оценки деятельности медицинского персонала // Медицинская сестра. 2011. № 3. С. 25–29.