

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Чусовитина Екатерина Валентиновна

магистрант, УрГЭУ, РФ, г. Екатеринбург

Брыксина Наталья Владимировна

канд. экон. наук, доц., УрГЭУ, РФ, г. Екатеринбург

Главные врачи и экономисты лечебно-профилактических учреждений в 2015 году столкнулись с необходимостью пересмотра методов управления медицинскими кадрами, вызванной переходом больниц, санаториев, поликлиник и других ЛПУ на новый уровень стандартов.

Проблема кадров в управлении медицинскими организациями стоит особенно остро в связи с обязательной аттестацией медработников. Немаловажное значение приобретет нормирование труда старшего и младшего медицинского персонала, на основании результатов которого будет определяться штатная численность работников лечебно-профилактического учреждения.

Только грамотно и своевременно разработанная программа управления кадрами, учитывающая непростые экономические реалии и особенности активной фазы процесса реструктуризации организации здравоохранения, позволит добиться удовлетворительных результатов деятельности любой медицинской организации.

Несмотря на то, что самым простым и очевидным выходом из положения для многих руководителей, занятых в сфере здравоохранения, остается экономия на кадрах ЛПУ, злоупотреблять подобным подходом не следует, поскольку без пересмотра технологии работы он не позволит выстроить эффективную модель управления организацией.

Для ее формирования необходимо:

- определить роль и место штатного расписания при введении эффективного контракта, организовать современный подход к организации системы нормирования труда в лечебно-профилактическом учреждении;
- проанализировать действующую нормативно-правовую базу по труду и возможности ее полноценного использования в практике здравоохранения;
- ознакомиться с современной номенклатурой должностей медицинских работников, квалификационными требованиями, профессиональными стандартами и новой системой аккредитации;
- оценить обеспеченность организации медицинскими кадрами в соответствии с нормативами;
- внедрить эффективные методы управления кадрами и расчета потребности в работниках с учетом роли медицинского персонала в лечебно-диагностическом процессе, программы государственных гарантий, видов и условий предлагаемой учреждением медицинской помощи населению;

- при необходимости внести коррективы в принятую систему оплаты труда, методы расчета фонда заработной платы, структуру зарплаты работников; установить компенсационные выплаты и должностные оклады в соответствии с требованиями действующих правовых норм в системе здравоохранения;

- определить приоритеты деятельности медицинской организации в условиях экономического кризиса, разработать программы мотивации работников; выбрать наиболее адекватные и соответствующие целям и задачам организации показатели, условия и критерии начисления медицинским работникам стимулирующей части оплаты труда.

Несмотря на разнообразие и впечатляющий масштаб задач, стоящих перед руководством каждого лечебно-профилактического учреждения, классификация кадров управления позволяет сделать работу над решением каждой из них поэтапной и распределить нагрузку на специалистов разного профиля – экономистов, главных врачей, юристов.

Оценка кадрового потенциала организации – это эффективный инструмент, который может быть вписан в стратегию развития.

Если в организации есть HR-специалист или служба, то оценка кадрового потенциала проводится как минимум раз в год. Его итоги получает руководитель предприятия, но очень редко на его основе делаются выводы, которые используются кадровиками. Второй минус формального подхода – рядовые сотрудники и руководители среднего звена не знают о результатах оценки своего личного потенциала и организации, а значит, не могут оценить необходимость такой процедуры. Формальность подхода и отсутствие единой системы оценки значительно снижают кадровый потенциал организации.

Медицинское учреждение со сложной структурой нуждается в централизованной системе оценки работы персонала, чью необходимость будут понимать не только руководство компании, но также среднее и нижнее звено. Общая логичная система оценки позволяет HR-службе перейти от простого учета к формату разработки стратегии и повышения качества работы персонала.

Для создания единой системы оценки персонала медицинского учреждения необходим предварительный анализ. Данную работу может выполнить внешний консультант в сотрудничестве с ключевыми работниками организации. В состав проектной группы может войти все высшее звено компании и руководители подразделений.

Задачи проектной группы:

- предварительный анализ ситуации, в том числе: анализ кадрового документооборота компании; анкетирование руководящего звена филиалов холдинга на предмет востребованности кадровой отчетности;
- конкретизация результатов анкетирования через анкетирование ряда участников опроса.

Создание подгруппы, целью которой станет усовершенствование имеющейся системы, в том числе автоматизация и унификация форм отчетности по работе с HR-данными; демонстрация эффективности работы с данными оценок руководящему звену компании; открытие сотрудникам доступа к результатам оценки их труда компанией; оптимизация расходов компании в финансово-хозяйственном плане через использование данных оценки потенциала персонала, анализа и прогноза его изменений.

Оценить эффективность работы сотрудника медицинского учреждения и в целом кадрового потенциала компании необходимо с разных точек зрения.

Показатели оценки: квалификационные (на уровне квалификации и степени использования знаний), психологические (оценка личностного портрета, соответствия корпоративной культуре, индивидуальному плану роста), физиологические (медосмотры).

Модели «Как управляли?», «Как управляем?» (на уровне управления персоналом) – проводит

сотрудник отдела кадров. Показатели оценки: текучесть кадров, укомплектованность и постоянство кадров, сменяемость, а также удовлетворенность, вовлеченность и лояльность персонала.

Модель «Какие результаты имеем?» (на уровне результативности труда персонала) – оценку проводит непосредственный руководитель. Показатели оценки: оценка по KPI, по системе Management By Objectives, оценка качества труда, управления, работы по бизнес-процессам.

Модель «Когда получим желаемый результат?» (оценка кадрового потенциала) – проводит служба Оценки. Показатели: оценка корпоративной культуры компании и корпоративной идентичности сотрудника, оценка оптимизма и степень вовлеченности сотрудника в жизнь компании. Нужно сделать систему оценки прозрачной, открытой и без бумаг.

Итак, работа персонала медицинского учреждения оценена по целому ряду показателей. Для сведения данных оценок с целью использования в практических целях можно использовать модель 4D. В практике оценки кадрового потенциала существует традиционная формула 3D, к которой мы добавляем еще одно измерение – время.

В измерениях оценки по теории 4D используется две составляющих: результаты работы сотрудника (фактические результаты) и компетенции (максимальные результаты идеального сотрудника соответствующей должности). Так можно оценить текущую эффективность работника, но для оценки его потенциала этих данных будет мало.

В оценку потенциала добавляется учет управленческого фактора («как управляли») и время (сравнение текущих результатов с данными за предыдущий период).



Рисунок 1. Модель 4D для оценки кадрового потенциала медицинского учреждения

Формулы для получения выводов:

Личная эффективность сотрудника = Результат труда сотрудника/Компетенция

Потенциал сотрудника органов = (Личная эффективность сотрудника за отчетный период — Личная эффективность сотрудника за предыдущий период) x Степень влияния управленческого воздействия на сотрудника

Потенциал организации = Потенциалов сотрудников / Количество штатных единиц

Данные формулы дают возможность установить полную взаимосвязь между демонстрируемым и прогнозируемым потенциалом. Нужно оценить работу HR-службы.

Процесс унификации и автоматизации отчетности по оценке потенциала сотрудников медицинского учреждения можно разделить на 2 этапа.

1. Технический этап:

- определение базового программного обеспечения, которое будет использоваться во всех подразделениях компании;

- подготовка технического задания (выбор экранного интерфейса, функционала, ступенчатой системы открытия данных для работников разного уровня и тому подобное);

- тестовый период;

- пилотный запуск программы.

2. Промо этап:

- продвижение программы оценки в среде менеджмента компании;

- обучение руководства и персонала.

Автоматизация процессов в целом позволяет получать более точные и подробные отчеты. Так отчеты по управлению, обычно основанные на данных паспорттики (пол, возраст, стаж), можно дополнить новыми параметрами, вводимыми уже автоматически. Открытость отчетов возможна путем разных уровней доступа: рядовой сотрудник, руководитель, кадровик. При автоматизации процесса анализ проходит с разрешения сотрудника уже не анонимно, результаты доступны для анкетизируемого, а значит он может увидеть то, как отражается полученная оценка его работы компанией на его зарплате, карьере и по другим показателям.

Чтобы ценные сотрудники были верны компании, необходимо создавать альтернативу обычному кадровому резерву. Автоматизируя и стандартизируя систему анализа потенциала сотрудников, мы получаем качественный инструмент, на базе которого можно увидеть слабые места медицинского учреждения (в ракурсе кадрового потенциала), понять у каких специалистов есть возможности решать более сложные задачи, где требуется инструмент «стажировки», а где элемент корректировки условий труда. Сфера применения результатов оценки достаточно широка, это уже не будет отчет в стол руководителя.

При выборе методов взаимодействия с медперсоналом и разработке технологий оказания помощи населению необходимо учитывать требования нормативной документации (должностных инструкций для врачей, фельдшеров и медицинских сестер – диетической, постовой и так далее, инструкций по электробезопасности и прочим аспектам охраны труда, трудовых договоров и других документов, регулирующих работу медицинского учреждения).

Список литературы:

1. Балабанов И. Т. «Основы стратегического менеджмента», – М.: Наука, – 2015. – 587 с.

2. Глущенко В. В., Глущенко И. И. «Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование – оценка. Теория проектирования экспертов»: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015 – 436 с.

3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» / перевод с англ. под ред. Васенчука И. Н. – М.: ДЕЛО, 2016 – 573 с.