

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ЧАСТНОЙ ПОЛИКЛИНИКИ

И. Денисов, академик РАН, доктор медицинских наук, профессор,
А. Волнухин, кандидат медицинских наук,
А. Резе, кандидат медицинских наук
 Первый МГМУ им. И.М. Сеченова
E-mail: volnuhin81@gmail.com

Обосновывается стратегия управления человеческими ресурсами как один из механизмов формирования конкурентного преимущества частной поликлиники. По результатам анкетирования 241 медицинского работника 11 частных поликлиник Москвы проведена оценка основных источников удовлетворенности рабочим процессом; выделены их параметры, достоверно влияющие на желание сотрудника сменить место работы. Сформулированы и представлены приоритетные технологии стратегии управления человеческими ресурсами в условиях частной поликлиники.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, частная поликлиника, человеческие ресурсы, стратегия управления.

Качество медицинской помощи во многом определяется профессиональным уровнем медицинского персонала лечебно-профилактического учреждения [1]. В связи с этим высококвалифицированные врачи и медицинские сестры в частных поликлиниках должны рассматриваться в качестве источников формирования и наращивания конкурентных преимуществ.

Работа по формированию и наращиванию конкурентных преимуществ медицинского персонала должна вестись в 2 направлениях. С одной стороны, следует уделить внимание удовлетворенности врачей и медицинских сестер выполняемой работой и условиями труда, с другой — необходимо обеспечить комплектацию штата учреждения квалифицированными специалистами, а также возможность для их непрерывного профессионального развития [2]. Максимально эффективная реализация этих направлений возможна при интеграции в работу частной поликлиники стратегии управления человеческими ресурсами [3].

Нашей целью было определить основные технологии стратегии управления человеческими ресурсами как механизма достижения конкурентных преимуществ частной поликлиники. С помощью специально разработанных анкет был проведен социологический опрос медицинского персонала — врачей и медицинских сестер 11 частных поликлиник Москвы. Предполагалось оценить по 5-балльной шкале удовлетворенность персонала характером и спецификой труда, условиями работы, социальным окружением, системой управления, мотивацией труда, условиями для профессионального развития и карьерного роста, психологическим климатом и организационной культурой, коммуникационным взаимодействием в процессе труда, пре-

стижем работы в организации, а также оценить желание сменить место работы. Высоким считался средний балл 4,0–5,0, средним — 3,0–3,9, низким — $\leq 2,9$. Расчет объема минимального размера выборки проводился по общеизвестной формуле Л.Е. Полякова (1984) и составил 118 единичных наблюдений.

Всего в анкетировании принял участие 241 специалист, врачей — 65,1%, медицинских сестер — 18,3%, остальные 16,6% должность не указали. Большинство проанкетированных — 96,3% — были основными сотрудниками поликлиники.

Из врачей квалификационную категорию имели 23,2%, в том числе высшую — 14,5%, I — 6,6%, II — 2,1%. Высокий процент врачей, не имевших категории, связан с возрастом (средний возраст — $36,0 \pm 0,7$ года), небольшим стажем работы, а также с недостаточным вниманием к этому вопросу руководства поликлиники. Ученую степень кандидата медицинских наук имели 20,4% врачей. Следует отметить, что отсутствие ученой степени у врача не надо рассматривать как показатель его низкой профессиональной квалификации.

Средний стаж работы в поликлинике был небольшим — $1,46 \pm 0,13$ года, что можно объяснить высокой текучестью кадров; 64,7% опрошенных имели стаж работы ≤ 1 года, 21,6% — 2–3 года, 9,5% — 4–5 лет, 4,2% — ≥ 6 лет.

Положительно относились к работе 78,4% респондентов, в том числе для 7,9% она представляла главный интерес в жизни, для 38,2% была одним из главных интересов, 32,3% работа устраивала, но были и другие интересы.

Анализ результатов опроса показал, что 68,6% респондентов высоко оценили основные источники удовлетворенности рабочим процессом: 36,1% — на 5 баллов, 32,5% — на 4. Только небольшая доля респондентов (11,1%) дала низкие оценки: 7,7% — 2 балла; 3,4% — 1 балл. Затруднились с ответом 20,3%.

Следует отметить, что ни по одному источнику средний балл не достиг максимального значения — 5,0 баллов. Высокие оценки получили социальное окружение (4,4 балла), психологический климат и организационная культура (4,2 балла), характер и специфика труда (4,2 балла) и престиж работы (4,2 балла), средние — условия работы (3,9 балла), система управления (3,7 балла), коммуникационное взаимодействие в процессе труда (3,7 балла), условия для профессионального развития и карьерного роста (3,5 балла) и мотивация труда (3,3 балла).

Анализ желания медицинского персонала сменить место работы показал, что большинство (56,4%) не собирались делать это или не задумывались над этим вопросом (29,2%). Меньшая часть респондентов (14,4%) имели выраженное в той или иной степени желание сменить место работы. Доля желающих сменить место работы была достаточно высокой, что может влиять на текучесть кадров.

Был проведен анализ основных параметров удовлетворенности рабочим процессом, оказывающих достоверное влияние на желание сменить место работы (см. таблицу).

Выявлена прямая сильная корреляционная связь между частотой желания сменить место работы и частотой средних и низких оценок (1,0–3,0 балла) приведенных параметров удовлетворенности рабочим процессом.

Средний балл оценки удовлетворенности отношением пациентов к персоналу был высоким — $4,1 \pm 0,1$, однако удельный вес средних и низких оценок данного параметра также был значительным — 20,3%.

Параметры удовлетворенности рабочим процессом, влияющие на желание сменить место работы

Параметр удовлетворенности рабочим процессом	Коэффициент корреляции (r)	p	Сила влияния (η^2), %	p	Ранг
Отношение пациентов	0,78	<0,01	32,1	0,001	1
Профессиональный уровень работников	0,84	<0,01	30,2	0,02	3
Отношение к пациентам	0,91	<0,01	28,1	0,004	4
Возможность получения новой специальности	0,99	<0,01	27,7	0,005	5
Содержание рабочего процесса	0,86	<0,01	26,4	0,007	7
Сложность и ответственность выполняемой работы	0,84	<0,01	25,7	0,009	8
Соответствие миссии организации представлениям о собственном предназначении	0,81	<0,01	24,6	0,01	9
Соответствие работы уровню профессиональной и личностной компетенции	0,74	<0,02	24,1	0,01	10
Имидж организации	0,89	<0,01	24,0	0,01	11
Работа как средство достижения успеха в жизни	0,94	<0,01	23,9	0,01	12
Возможность личного участия в планировании работы учреждения, принятии управленческих решений, акционировании и пр.	0,99	<0,01	22,4	0,02	13
Осведомленность о положении дел и перспективах развития	0,97	<0,01	21,3	0,03	14
Удовлетворенность достигнутым уровнем профессиональной квалификации	0,76	0,01	21,2	0,03	15
Соответствие выполняемых обязанностей основной профессиональной деятельности	0,85	<0,01	20,9	0,04	16
Тематическое усовершенствование	0,98	<0,01	20,6	0,03	17
Премирование	0,99	<0,01	20,4	0,03	18
Психологический климат в коллективе	0,80	<0,01	19,9	0,04	19
Порядок подбора кадров	0,92	<0,01	19,9	0,04	20
Финансирование участия в съездах, конференциях, семинарах	0,95	<0,01	19,2	0,04	21
Эффективность работы поликлиники	0,98	<0,01	18,9	0,05	22

Профессиональный уровень работников поликлиники получил высокий средний балл – $4,2 \pm 0,1$ при доле средних и низких оценок 19,0%.

Отношение в поликлинике к пациентам было высоко оценено респондентами ($4,4 \pm 0,1$ балла), средние и низкие оценки даны в 10,5% случаев.

Возможность получения новой специальности получила среднюю оценку – $3,2 \pm 0,1$ балла при значительной доле средних и низких оценок – 66,0%.

Содержанию рабочего процесса была дана высокая оценка – $4,1 \pm 0,1$ балла. Удельный вес средних и низких оценок был заметным – 19,7%.

Сложность и ответственность выполняемой работы оценены высоко – $4,4 \pm 0,1$ балла при доле средних и низких оценок 11,9%.

Оценка соответствия миссии организации представлениям о собственном предназначении оказалась высокой – $4,1 \pm 0,1$ балла; доля средних и низких оценок составила 19,4%.

Соответствие работы уровню профессиональной и личностной компетенции получило высокий средний балл – $4,2 \pm 0,1$ при доле средних и низких оценок 17,0%.

Имиджу организации была дана высокая оценка – $4,2 \pm 0,1$ балла, а удельный вес средних и низких оценок составил 22,9%.

В среднем утверждение «работа как средство достижения успеха в жизни» было высоко оценено медицинским персоналом – в $4,1 \pm 0,1$ балла. Вместе с тем доля средних и низких оценок достигла 20%.

Возможность личного участия в планировании работы учреждения, принятии управленческих решений, акционировании и пр. получила среднюю оценку $3,3 \pm 0,1$ балла при удельном весе средних и низких оценок 59,3%.

Осведомленности о положении дел и перспективах развития была дана средняя оценка $3,5 \pm 0,1$ балла, а доля средних и низких оценок составила 49,3%.

Удовлетворенность достигнутым уровнем профессиональной квалификации была оценена средне – в $3,8 \pm 0,1$ балла. При этом доля средних и низких оценок достигла 31,7%.

Соответствие выполняемых обязанностей основной профессиональной деятельности получило высокую оценку – $4,4 \pm 0,1$ балла, а удельный вес средних и низких оценок составил 8,0%.

Оценка удовлетворенности возможностью тематического усовершенствования была средней – $3,4 \pm 0,1$ балла при доле средних и низких оценок 56,5%.

Удовлетворенность существующей системой премирования оказалась низкой – $2,9 \pm 0,1$ балла. При этом в 64,1% случаев респондентами были даны средние и низкие оценки.

Психологический климат в коллективе был оценен высоко – в $4,3 \pm 0,1$ балла. Удельный вес средних и низких оценок равнялся 14,2%.

Удовлетворенность порядком подбора кадров была средней – $3,8 \pm 0,1$ балла при заметной доле средних и низких оценок – 39,7%.

Оценка удовлетворенности возможностью финансирования работодателем участия в съездах, конференциях, семина-

рах оказалась низкой – $2,9 \pm 0,1$ балла, а удельный вес средних и низких оценок – высоким – 75,5%.

Эффективность работы поликлиники получила среднюю оценку – $3,7 \pm 0,1$ балла. Средние и низкие оценки были даны в 44,2% случаев.

Как показал анализ результатов анкетирования, работа занимала одно из основных мест в жизни у большинства респондентов. При этом высокая удовлетворенность рабочим процессом была зафиксирована менее чем у 70% опрошенных, а около 14% имели в той или иной степени выраженное желание сменить место работы. Это определяет высокую значимость внедрения стратегии управления человеческими ресурсами в частной поликлинике с целью повышения удовлетворенности медицинского персонала рабочим процессом и снижения текучести кадров.

Из параметров рабочего процесса, низкая удовлетворенность которыми имела доказанное влияние на формирование желания сменить место работы, наименьшее значение (доля средних низких оценок – $\geq 50\%$) имели: возможность финансирования работодателем участия в съездах, конференциях и др.; возможность получения новой специальности; система премирования; возможность личного участия в планировании работы учреждения, принятии управленческих решений, акционировании и пр.; возможность тематического усовершенствования; осведомленность о положении дел и перспективах развития, а наибольшее – условия для профессионального развития и карьерного роста, мотивация труда и коммуникационные взаимодействия в процессе труда. При внедрении стратегии управления человеческими ресурсами им следует придавать первостепенное значение.

Надо обратить внимание и на параметры рабочего процесса с долей средних и низких оценок удовлетворенности ~20% и выше (<50%): эффективность работы поликлиники; порядок подбора кадров; достигнутый уровень профессиональной квалификации; имидж организации; отношение пациентов к персоналу; работа как средство достижения успеха в жизни; содержание рабочего процесса; соответствие миссии организации представлениям о собственном предназначении; профессиональный уровень работников поликлиники; соответствие работы уровню профессиональной и личностной компетенции. Эти параметры отражают недостаточную эффективность таких источников удовлетворенности рабочим процессом, как система управления, престиж работы, социальное окружение, характер и специфика труда. Они должны занять 2-е место среди приоритетов.

Таким параметрам удовлетворенности рабочим процессом, как отношение в поликлинике к пациентам, сложность и ответственность выполняемой работы, соответствие выполняемых обязанностей основной профессиональной деятельности и психологический климат в коллективе, дали средние и низкие оценки около 10% респондентов. Названные параметры относятся к таким источникам удовлетворенности рабочим процессом, как социальное окружение,

характер и специфика труда, условия работы, психологический климат и организационная культура. Данные анкетирования позволяют характеризовать удовлетворенность условиями работы, психологическим климатом и социальным окружением как достаточно высокую. При планировании мероприятий по внедрению стратегии управления человеческими ресурсами не следует забывать о необходимости поддержания этих параметров, как минимум, на достигнутом уровне.

Таким образом, внедрение стратегии управления человеческими ресурсами может быть одним из механизмов достижения частной поликлиникой конкурентных преимуществ. Приоритетными технологиями их достижения должны быть: обеспечение условий для профессионального развития и карьерного роста; совершенствование системы мотивации труда и коммуникационных взаимодействий в процессе труда. На 2-м месте среди приоритетов – формирование престижа места работы и благоприятного социального окружения, а также грамотный подход к специфике организации рабочего процесса в конкретном учреждении. На 3-м месте по важности – оптимизация или поддержание комфортных условий работы, психологический климат и организационная культура.

Эти технологии позволяют реализовать оба направления стратегии: повышение удовлетворенности медицинского персонала рабочим процессом и укомплектование поликлиники квалифицированными сотрудниками с возможностью их непрерывного профессионального развития.

Литература

1. Сибурина Т.А. Обеспечение и наращивание конкурентного преимущества учреждения здравоохранения на рынке медицинских услуг // Электронный научный журнал «Социальные аспекты здоровья населения». – 2010; 3 (15).
2. Буковинская М.П. Исследование социально-трудовых отношений и их развитие в корпоративной сфере / Н. Новгород: Парсек, 2006; 200 с.
3. Стратегическое управление персоналом и место в нем оценки сотрудников предприятия. <http://library.omsu.ru/FT/VESTN.ECO/2003/1/>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR ACHIEVEMENT OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF A PRIVATE POLYCLINIC

Professor **I. Denisov**, MD, Academician of the Russian Academy of Sciences;
A. Volnukhin, Candidate of Medical Sciences; **A. Reze**, Candidate of Medical Sciences
 I.M. Sechenov First Moscow State Medical University

The paper gives proof of human resource management as one of the mechanisms for formation of the competitive advantage of a private polyclinic. The results of a questionnaire survey of 241 medical workers from 11 Moscow private polyclinics have been used to estimate the main sources of their satisfaction with a working process and to identify their parameters significantly affecting an employee's desire to change their job. Priority technologies for human resource management strategy at a private polyclinic are laid down and given.

Key words: competitive advantage, private polyclinic, human resources, management strategy.