

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Статья посвящена вопросу повышения эффективности медицинских услуг на основе оценки кадрового потенциала медицинской организации. Автор предлагает собственную методику кадрового аудита, базирующуюся на всесторонней оценке профессиональной деятельности работников, целью которой служит повышение эффективности медицинских услуг.

Ключевые слова: эффективность медицинских услуг, кадровый потенциал, кадровый аудит, качество, дефекты, трудовой потенциал.

Проблема повышения эффективности медицинских услуг в последние годы считается важнейшей в деле реформирования системы здравоохранения России. А основным препятствием на пути реализации реформ становится недостаточная степень готовности медицинских кадров решать актуальные задачи [5].

Приоритетным направлением в повышении эффективности медицинских услуг является тщательно продуманная работа с кадровым потенциалом организации. Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития [2]. Кадровый потенциал медицинской организации можно определить как совокупность способностей всех ее работников для решения задач, установленных руководством.

Важнейшим элементом в системе управления кадрами является оценка их профессиональной деятельности. Кадровый аудит обычно требует неформального, творческого подхода, хотя и основан на использовании формализованных критериев [1]. К сожалению, проведение объективной оценки трудовой деятельности медицинских работников, результатов их работы, соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины до сих пор возложены на администрацию медицинских учреждений, не всегда компетентную в данных вопросах, и осуществляются лишь формально.

Еще одной особенностью современного аудита медицинского персонала является отсутствие взаимосвязи между результатами оценки и величиной стимулирующей части заработной платы. Другими словами, необходим комплексный анализ, позволяющий оценить уровень и динамику любого отдельного показателя в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других. Для этого должны быть решены следующие задачи [4]:

- тщательно спланирована и задокументирована деятельность каждого сотрудника;
- проведены мониторинг и анализ результатов профессиональной деятельности медицинских работников;
- идентифицирована проблема путем сравнения с аналогичной ситуацией;

* © Маслова О.П., 2011

Маслова Ольга Петровна (ol-mas108@yandex.ru), кафедра экономики промышленности Самарского государственного технического университета, 443100, Россия, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.

— проведена индивидуальная работа с теми сотрудниками, действия которых требуют корректировки.

Итак, в основе методики проведения анализа профессиональной деятельности медицинского работника автор предлагает применить модульную систему отслеживания результатов его профессиональной деятельности, которая должна включать в себя следующие разделы (модули): «Объем и качество», «Дефекты», «Трудовой потенциал». Полученные с использованием модулей результаты анализируются в комплексе, на основе чего вырабатываются управленческие решения по дальнейшей внутриорганизационной работе с персоналом.

Полученные с использованием модулей результаты анализируются в комплексе, на основе чего вырабатываются управленческие решения по дальнейшей внутриорганизационной работе с персоналом. Важно отметить, что отдельные показатели внутри каждого модуля уже активно используются в практике управления ЛПУ, но автор счел нужным объединить их по тематике и дополнить своими разработками. Уточним содержание каждого оценочного модуля для формирования полноценной картины использования кадрового потенциала медицинских организаций.

1. Модуль «ОБЪЕМ И КАЧЕСТВО».

Для комплексной оценки результатов труда медицинского персонала используется метод сравнительного количественного анализа фактических данных и эталонных, а также средних показателей.

Полученные значения относительных показателей (коэффициентов) отражают степень отклонения фактически достигнутого по определенному параметру результата от норматива. Для более конкретной оценки труда отдельного работника рассчитывается интегральный показатель, представляющий собой средневзвешенное арифметическое значение промежуточных оценок коэффициентов.

Данная система базируется на упорядоченном и формализованном учете всех видов деятельности работника. Объем труда врача оценивается по его основным позициям: количество (интенсивность), сложность, а также по некоторым другим признакам, оказывающим влияние на результаты.

Основными формами первичной учетной медицинской документации амбулаторно-поликлинических учреждений являются следующие: медицинская карта амбулаторного больного; талон на прием к врачу; талон амбулаторного пациента; единый талон амбулаторного пациента; книга записей вызова врача на дом; книга регистрации листков нетрудоспособности; дневник работы врача общей практики (семейного врача); журнал учета инфекционных заболеваний; журнал учета профилактических прививок; журнал записи амбулаторных операций; направление на медико-социальную экспертизу; медицинское свидетельство о смерти и др.

2. Модуль «ДЕФЕКТЫ».

В процессе оценки эффективности медицинских услуг используются критерии и показатели, относящиеся к процессу оказания медицинской помощи и отражающие реальные конкретные результаты. Предложенная система основана на выборочной экспертизе достигнутых конкретных результатов, а также правильности выбора и соблюдения тех или иных технологий.

Стрессоустойчивость представляет собой совокупность личностных качеств, позволяющих человеку переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья. Вместе с тем искусственное занижение уровня чувствительности к внешним раздражителям, сопряженное с этим качеством, в неко-

торых случаях может привести к черствости, отсутствию сильных эмоций и безразличию, то есть к свойствам, которые нередко приводят к негативным результатам в семейной и общественной жизни человека. Стрессоустойчивость – качество непостоянное, и, следовательно, его можно развивать (повышать) тренировкой (психотренинг), привычкой к ежедневному напряженному творческому труду. Низкая стрессоустойчивость медицинских работников может явиться причиной возникновения так называемых врачебных ошибок, снижения качества медицинских услуг.

3. Модуль «ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ».

Трудовой потенциал – сложная многоуровневая категория, имеющая несколько носителей. По мнению автора, от того, насколько полно реализуется трудовой потенциал работника, зависит качество его жизни, а в глобальном масштабе, и качество жизни всей страны. Напомним, трудовой потенциал включает в себя следующие компоненты: 1) здоровье; 2) нравственность и умение работать в коллективе; 3) творческий потенциал; 4) активность; 5) организованность и асертивность; 6) образование; 7) профессионализм; 8) ресурсы рабочего времени.

Применение предлагаемой методики усилит мотивацию медицинских работников к высокоэффективному труду и повысит эффективность медицинских услуг.

Для формирования полноценной картины профессионального аудита представим перечисленные показатели в виде таблицы.

Таблица

Критерии оценки кадрового потенциала в целях повышения эффективности медицинских услуг

Оцениваемый модуль	Наименование критерия оценки	Расчетная формула
ОБЪЕМ И КАЧЕСТВО	1. Коэффициент интенсивности труда врача	$K_u = \frac{B_\phi}{B_n}; K_u = K_{ин} \cdot K_{ис}$
	1.1. Коэффициент интенсивности на приеме	$K_{ин} = \frac{B_{\phi n}}{B_{ин}}$
	1.2. Коэффициент интенсивности на вызовах	$K_{ис} = \frac{B_{\phi в}}{B_{ис}}$
	2. Коэффициент оценки профилактической работы	$K_{проф} = \frac{K_{прив.раб.} + K_\delta + K_{спр}}{3}$
	2.1. Коэффициент оценки прививочной работы	$K_{прив.раб.} = \frac{П_{прив.ф.}}{П_{прив.пл.}}$
	2.2. Коэффициент оценки диспансеризации	$K_\delta = \frac{Д_\phi}{Д_n}$
	2.3. Коэффициент оценки санитарно-просветительной работы	$K_{спр} = \frac{Л_\phi}{Л_{пл}}$
	3. Коэффициент использования передовых технологий диагностики и лечения	$K_{и.пер.техн.} = \frac{C_{и.пер.техн.}}{B_\phi}$

Окончание таблицы

Оцениваемый модуль	Наименование критерия оценки	Расчетная формула
ОБЪЕМ И КАЧЕСТВО	4. Коэффициент новаторской деятельности 5. Коэффициент медицинской результативности 6. Коэффициент социальной удовлетворенности 7. Коэффициент качества 8. Коэффициент качества ведения медицинской документации	$K_{нд} = \frac{\Pi_{рац.действ}}{\Pi_{общ}}$ $K_{мед.рез.} = \frac{C_p}{B_\phi}$ $K_y = \frac{C_y}{B_\phi}$ $K_{кач} = \frac{C_{ст}}{C_{общ}}$ $K_{квд} = \frac{D_{ст}}{D_{общ}}$
ДЕФЕКТЫ	1. Коэффициент дефекта манипуляционной деятельности 2. Коэффициент качества планирования обследования и лечения 3. Коэффициент качества курации 4. Коэффициент девиантности трудового поведения	$K_{деф.МАН} = \frac{D_{МАН1}}{МАН_{\phi1}} + \frac{D_{МАН2}}{МАН_{\phi2}} + \frac{D_{МАН3}}{МАН_{\phi3}} + \dots + \frac{D_{МАНn}}{МАН_{\phi n}}$ $K_{КПОЛ} = \frac{O_{ПОЛ1}}{B_{\phi1}} + \frac{O_{ПОЛ2}}{B_{\phi2}} + \frac{O_{ПОЛ3}}{B_{\phi3}} + \dots + \frac{O_{ПОЛn}}{B_{\phi n}}$ $K_{кач.кур.} = \frac{РАСХ \cdot 500 + НЛИ \cdot 500}{B_{\phi1} + B_{\phi2} + B_{\phi3}}$ $K_{ДТП} = \frac{O_1}{B_\phi} + \frac{O_2}{B_\phi} + \frac{O_3}{B_\phi} + \dots + \frac{O_n}{B_\phi}$
ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ	1. Коэффициент уровня образования 2. Коэффициент уровня квалификации 3. Коэффициент абсентеизма по причине болезни 4. Коэффициент реализации творческих способностей 5. Коэффициент профессионального развития работника	$K_{у.о.} = \frac{УО_\phi - УО_{норм}}{УО_{норм}}$ $K_{УК} = \frac{У_{к.факт}}{У_{к.план}}$ $K_{а.б.} = 1 - \frac{\sum T_{б.}}{T_{пл.}}$ $K_{РТС} = \frac{У_{РТСфакт}}{У_{РТСплан}}$ $K_{ПР} = \frac{НПО_{факт}}{НПО_{план}}$

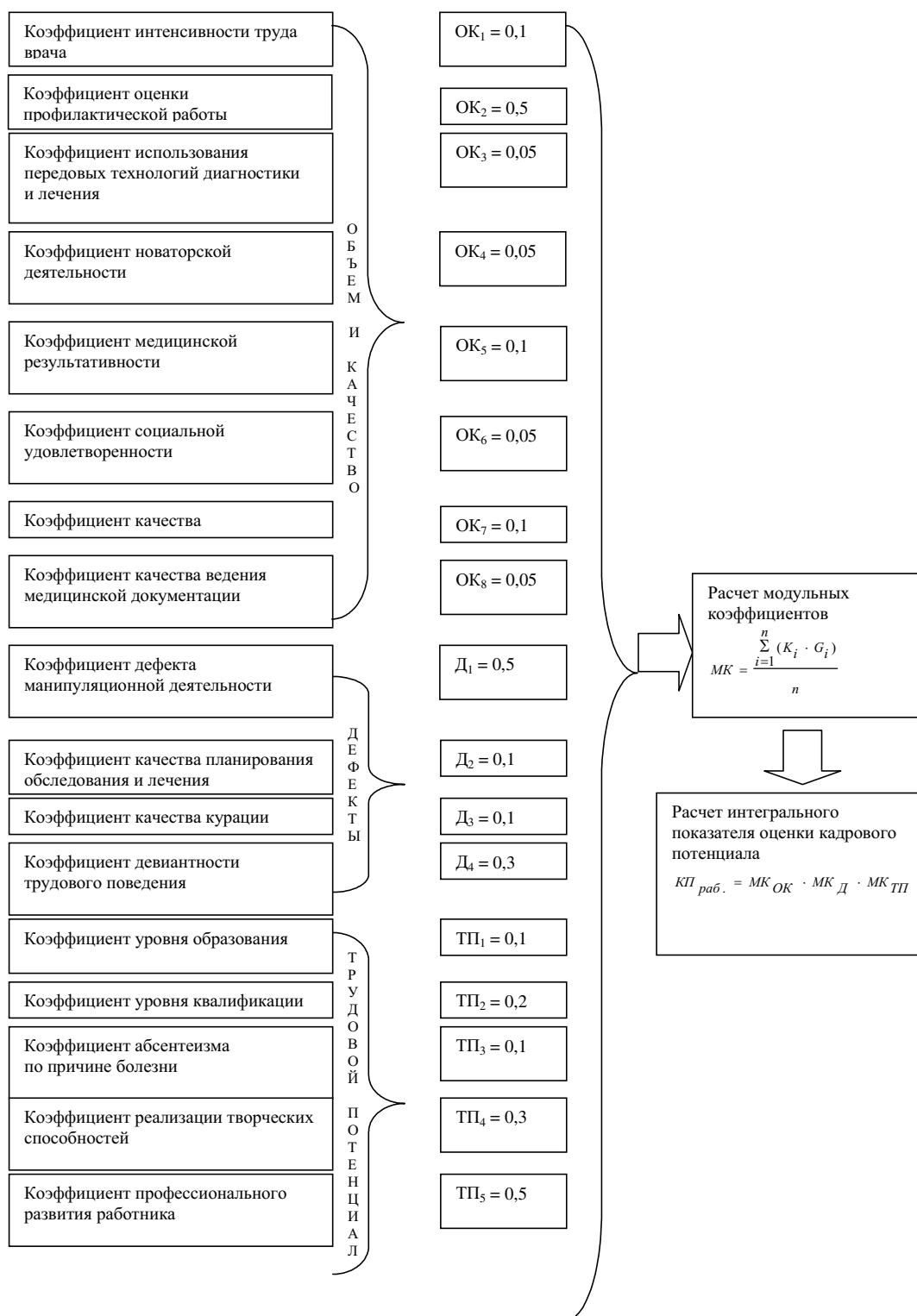


Рис. 1. Методика оценки кадрового потенциала медицинских организаций

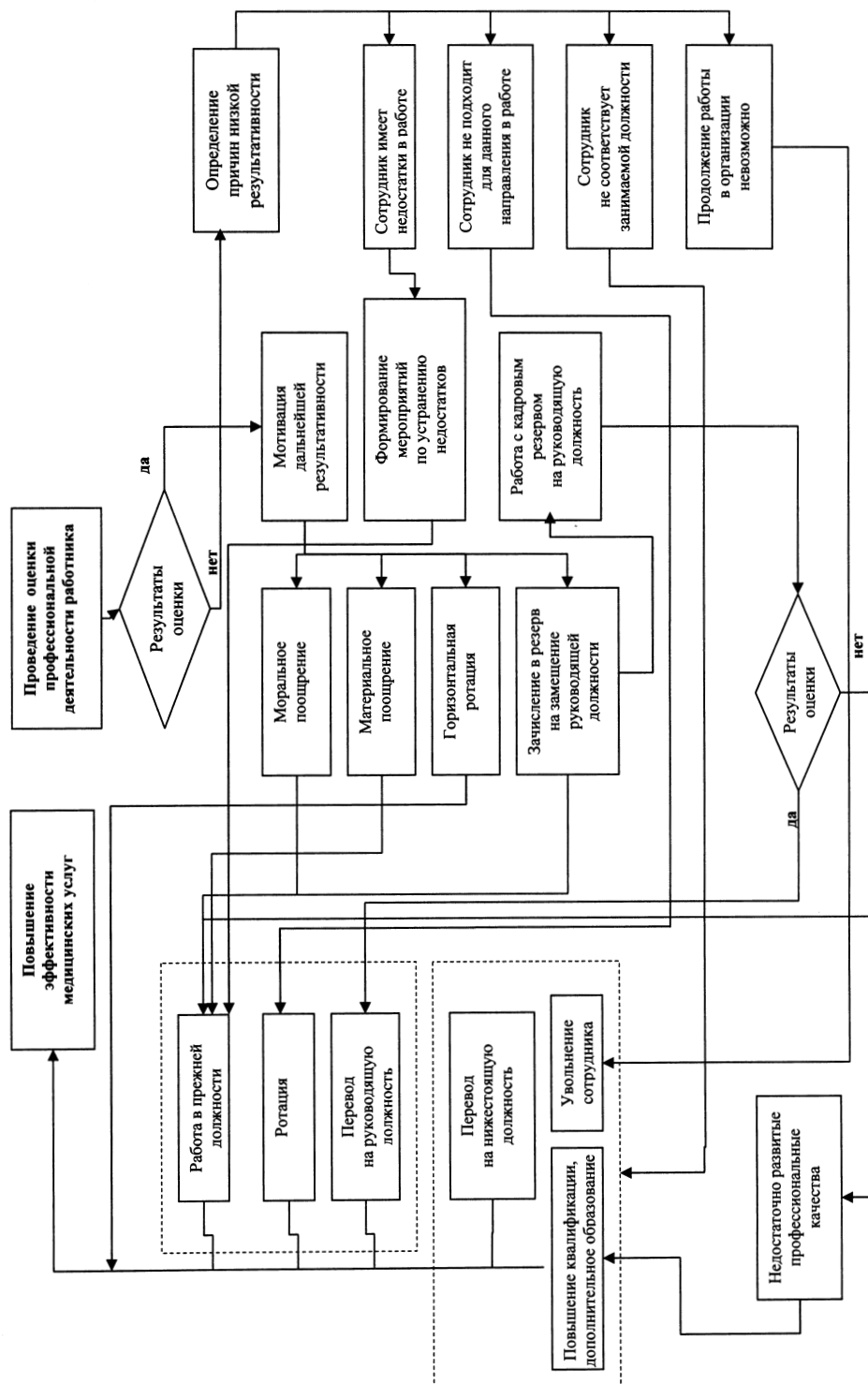


Рис. 2. Модель развития кадрового потенциала в целях повышения эффективности медицинских услуг

Внедрение профессионального аудита в практику медицинских организаций позволит повысить социально-экономическую эффективность медицинских услуг, если руководство будет проводить четкие управленческие воздействия по результатам его проведения.

Профессиональный аудит медицинских работников нельзя рассматривать как формальное мероприятие, поскольку он должен стать информационной базой для подготовки и апробации новых мотивационных моделей в кадровой работе и последующему повышению эффективности медицинских услуг (рис. 1). По мнению автора, необходим регулярный мониторинг потребностей работников с целью более эффективного управления ими.

Важно выделять тех сотрудников, потребности которых выходят за рамки «обыденных», включают стремления к профессиональному росту, получению дополнительного образования, включению в кадровый резерв муниципальных, региональных и государственных органов власти. Таких работников, как показывает опыт, не должно быть много — всего 25–30 % от общей численности персонала [3]. Ведь именно они нуждаются в оценке реализации не только объема и качества оказанных медицинских услуг, но и стрессоустойчивости и в обязательном порядке трудового потенциала. С этой целью автором была создана модель системы развития трудового потенциала в целях повышения эффективности медицинских услуг (рис. 2).

Таким образом, разработанная автором методика оценки кадрового потенциала медицинской организации позволит не только тщательно диагностировать результаты профессиональной деятельности медицинских работников, но и использовать возможности для непрерывного повышения эффективности медицинских услуг.

Библиографический список

1. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия // *Кадровый менеджмент*. 2010. № 2. С. 26–31.
2. Бухалков М.И. *Управление персоналом: учебник*. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова*. М.: ИНФРА-М, 2005.
4. Одегов Ю.Г. Стимулирование развития персонала как фактор роста производительности труда // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2009. № 4. С. 21–45.
5. Улумбекова Г.Э. *Здравоохранение России. Что надо делать: научное обоснование «Стратегии развития здравоохранения РФ до 2020 года»*. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2010.

*O.P. Maslova**

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF HEALTH SERVICES BASED
ON ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCES**

This article is devoted to improving the effectiveness of medical services based on the assessment of human resources of medical organization. The author offers his own staff audit methodology, based on a comprehensive assessment of professional staff whose purpose is improving the efficiency of medical services.

Key words: effectiveness of health services, human resources, human resources audit, quality, defects, working potential.

* *Maslova Olga Petrovna* (ol-mas108@yandex.ru), the Dept. of Industrial Economics, Samara State Technical University, Samara, 443100, Russia.