

## КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОРОДСКОЙ ПОЛИКЛИНИКИ КАК БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ В РЕШЕНИИ ЗАДАЧИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ

**Горохова И.В.,**

ГБУЗ СО «Самарская городская поликлиника №6  
Промышленного района» (г. Самара),  
gorohova.71@list.ru

**Аннотация.** Медицинские кадры — основной ресурс лечебного учреждения, от которого во многом зависит качество оказания медицинской помощи и результативность работы медицинской организации. Целью работы является оценка подходов к управлению человеческими ресурсами в ГБУЗ СО «Самарская городская поликлиника №6 Промышленного района». В статье описаны основные направления кадровой политики: мотивация персонала на повышение профессионального уровня, дифференцированная система оплаты труда — Совет по качеству учреждения, применение принципов менеджмента «сотрудничество в команде» и «вовлечение персонала», корпоративная культура организации. Анализ анкетирования персонала в 2014 году показал, что более 90% сотрудников учреждения одобряет действующую систему оплаты труда в рамках Совета по качеству и социальную политику медицинской организации. Вывод: кадровая политика ГБУЗ СО «Самарская городская поликлиника №6 Промышленного района» позволила улучшить показатели укомплектованности кадрами и вовлечь персонал в процесс управления лечебным учреждением.

**Ключевые слова:** медицинские кадры, городская поликлиника, управление человеческими ресурсами, кадровый менеджмент, дифференцированная система оплаты труда.

## PERSONNEL MANAGEMENT OF CITY POLICLINIC AS BASIC ELEMENT IN THE MAINTENANCE OF MEDICAL CARE QUALITY

**Gorokhova I. V.**

GBUZ SO "Samara city polyclinic №6 Industrial District"

**Abstract.** Health care workforce is the main resource of medical institution on which healthcare quality and effectiveness of the medical organization depends. The purpose of work is the assessment of approaches to management of human resources in "Samara city polyclinic №6 of Promyshlenny district". In article the main directions of personnel policy are described: motivation of the personnel on increase of professional level, the differentiated system of compensation — Council for quality, application of the principles of management "cooperation in team" and "involvement of the personnel", corporate culture of the organization. The analysis of questioning of the personnel in 2014 showed that more than 90% of employees are satisfied the operating system of compensation within Council for quality and social policy of the medical organization. Conclusion: personnel policy of "The Samara city polyclinic №6 of Promyshlenny district" allowed to improve completeness indicators shots and to involve the personnel in management of medical institution.

**Keywords:** health care workforce, city polyclinic, management of human resources, personnel management, the differentiated system of compensation.

**У**лучшение качества медицинской помощи в российском здравоохранении является приоритетной задачей политики государства в области охраны здоровья граждан. Важным условием реализации этого принципа является наличие достаточных, справедливо распределенных (в соответствии с потребностями населения) квалифицированных и мотивированных медицинских кадров [1].

Медицинские кадры являются одним из самых значимых ресурсов здравоохранения, потому что

именно они обеспечивают результативность работы всего лечебного учреждения.

Основой целью кадровой политики ГБУЗ СО «Самарская городская поликлиника №6 Промышленного района» (СП 6) является привлечение на работу лучших высококвалифицированных работников на конкурсной основе и обеспечение эффективного использования их трудового потенциала. Работники рассматриваются как важнейшее конкурентное преимущество организации.

Для достижения цели в кадровом менеджменте выделены следующие направления по управлению человеческими ресурсами (УЧР):

- создание условий и повышение мотивации для профессионального роста и саморазвития медицинского персонала;
- дифференцированная система оплаты труда по конечному результату работы;
- обучение персонала работе в команде;
- реализация программ для укрепления здоровья сотрудников поликлиники и поддержания в коллективе благоприятной рабочей атмосферы;
- создание форм обратной связи с вовлечением большего числа сотрудников.

Профессиональное развитие является мощным мотивационным фактором, как для врачебного, так и для среднего медицинского персонала, так как является гарантией обеспечения качества их потенциала.

Программы повышения квалификации персонала (в том числе и получение дополнительного высшего образования) формируются в СГП 6 в зависимости от потребностей учреждения. Количество фактически обученных врачей и медсестер СГП 6 ежегодно значительно превышает план обучения персонала в рамках повышения квалификации. Так, в 2013 году обучено на 94%, а в 2014 году на 49% больше сотрудников, чем запланировано, в том числе по программам дополнительного образования (такие, как «Управление и экономика в здравоохранении», «Внутренние аудиты качества» и другие). При этом возрастает и уровень аттестации персонала. Так у врачей квалификационный уровень увеличился с 60% в 2010 году до 75,5% в 2014г. У среднего медицинского персонала наблюдается рост уровня аттестации с 68% в 2010 году до 75% в 2013 году с небольшим снижением в 2014 году за счет прихода в поликлинику медсестер после окончания образовательного учреждения.

Система дифференцированной оплаты труда сотрудников - Совет по качеству (СК) СГП 6 внедрена в 2000 году сначала в отделениях врачей общей практики, затем постепенно распространена на все подразделения медицинской организации. Критерии

объема (интенсивности труда), качества, медицинской результативности, удовлетворенности пациентов и исполнительская дисциплина работников применяются при распределении денежных средств на стимулирующие выплаты персонала в рамках СК [2].

Большая часть критериев оценки работы персонала разработана таким образом, что оценивается работа в команде «врач-медсестра». Поэтому у работников появляется чувство ответственности за результаты труда всей команды или отделения, а не только за свою часть работы. По мнению руководства СГП 6, оценка работы по принципу «сотрудничество в команде» дает неоспоримые преимущества по сравнению с индивидуальной оценкой деятельности сотрудника. Открытый менеджмент показывает работникам, насколько высокая производительность важна для успеха организации.

Важной функцией системы УЧР является изучение общей атмосферы и настроений в коллективе с целью своевременного внедрения мероприятий по созданию благоприятной рабочей обстановки. Существенным элементом в формировании корпоративной культуры является наличие социальных программ, основными направлениями которых являются: оздоровление сотрудников и членов их семей; организация профессиональных конкурсов; улучшение условий труда; развитие корпоративной культуры; оказание социальной помощи; программа «Счастливое детство» для детей сотрудников. В 2013 года социальные программы дополнены мероприятиями по привлечению и социальной поддержке молодых специалистов: выплаты «подъемных», софинансирование съемного жилья и др., с 2014 года – организовано софинансирование занятий спортом.

Одними из основных требований международного стандарта ISO 9001:2008, соответствие которой подтвердила система менеджмента качества (СМК) СГП 6 является ориентация на потребителя и вовлечение персонала в процесс управления организацией [3]. Внутренними потребителями являются сотрудники учреждения, поэтому повышение уровня удовлетворенности персонала эффективной системой оплаты и условиями труда, программами социальной

поддержки и корпоративной культурой руководство поликлиники считает важным в повышении качества и результативности медицинской помощи.

Администрацией поликлиники с 2004 г. активно используется система обратной связи с персоналом учреждения. Ежегодно проводится анализ отношения сотрудников к дифференцированной системе оплаты труда, с 2008 года – анализ по удовлетворенности условиями труда, корпоративной культурой, мерами социальной поддержки. По результатам проведенного в 2014 году анкетирования более 90% сотрудников одобряет систему оплаты труда в рамках Совета по качеству; 89% респондентов стремится к повышению своей квалификации; 90% опрошенных высказали «положительное» отношение к мерам социальной поддержки сотрудников учреждения и 98% проанкетированных удовлетворяет корпоративная культура СГП 6.

Использование элементов современной концепции УЧР в кадровом менеджменте СГП 6 позволило повысить уровень заработной платы персонала и

улучшить показатель укомплектованности кадрами СГП 6 (врачебными кадрами - с 86,1% в 2008 г. до 99,0% в 2014 г., медсестрами – с 77,8% в 2008 г. до 100% в 2014 г.).

Вовлечение персонала для реализации организационных целей учреждения может быть достигнуто только тогда, когда появится доверие сотрудников организации к внедряемым изменениям, а руководство создаст необходимые для этого условия.

Результатом грамотной кадровой политики администрации СГП 6 является ответное стремление сотрудников как можно лучше выполнять свои функциональные обязанности, добиваясь высокого качества оказания медицинской помощи.

Новые подходы к управлению человеческими ресурсами развивают горизонтальные управленческие связи, мотивируют сотрудников к творческому подходу и создают организационные условия улучшения технологических процессов и результативности деятельности медицинской организации в целом.

### Список литературы

1. WHO, 2013; 91; 11: 797-896
2. Горохова И.В. Эффективный контракт как основа системы кадрового менеджмента в Самарской городской поликлинике №6 / Гусева С.Л., Горохова И.В.// Медицинское образование и профессиональное развитие. Тезисы II Международной конференции «Эффективное управление медицинской организацией – 2014» (29-30 мая, г. Москва) – 2014. – №2 (16). – С.89-91.
3. ГОСТ Р ИСО 9001: 2008 Системы менеджмента качества. Требования. – М., Стандартинформ, 2008.