

## Управление персоналом в учреждениях здравоохранения

Ниже представленные материалы посвящены одному из ключевых, на наш взгляд, процессов лечебно-профилактического учреждения (ЛПУ) – управлению персоналом. Напомним, что систему менеджмента качества ЛПУ мы рассматриваем с учетом требований и рекомендаций стандартов серии ИСО 9000 и ГОСТ Р 53092-2008 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению процессов в учреждениях здравоохранения».

Рассмотрим требования и рекомендации данных стандартов по отношению к управлению кадровыми, т.е. «человеческими» ресурсами (*табл. 1*).

**Таблица 1. Требования и рекомендации стандартов к управлению персоналом**

ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования»	ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества»	ГОСТ Р 53092-2008 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению процессов в учреждениях здравоохранения»
<p>6.2. Человеческие ресурсы</p> <p>6.2.1. Общие положения</p> <p>Персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие продукции требованиям, должен быть компетентным на основе полученного образования, подготовки, навыков и опыта.</p> <p>6.2.2 Компетентность, подготовка и осведомленность</p> <p>Организация должна:</p> <p>а) определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу,</p>	<p>6.3. Человеческие ресурсы<sup>1</sup></p> <p>6.3.2. Компетентность персонала</p> <p>С целью обеспечения необходимого уровня компетентности персонала организации следует устанавливать и обеспечивать выполнение плана повышения квалификации персонала и соответствующих процессов, способствующих выявлению, развитию и повышению уровня компетентности работников организации путем принятия следующих мер:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определения уровня профессиональной и личной компетентности работников, которая может понадобиться организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе согласно ее миссии, видения, стратегии, политики и целям<sup>2</sup>;</li> </ul>	<p>6.2. Сотрудники<sup>4</sup></p> <p>6.2.2. Компетентность, осведомленность и подготовка</p> <p>6.2.2.1. Компетентность</p> <p>Высшему руководству организации следует убедиться в наличии компетентности, требующейся для результативной и эффективной работы организации, что достигается на основе анализа фактических и ожидаемых потребностей в компетентности в сравнении с уже имеющейся компетентностью сотрудников организации.</p> <p>В основе соображений по поводу потребностей в компетентности лежат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– будущие потребности, связанные со стратегическими и оперативными планами и целями;</li> <li>– ожидаемые потребности высшего руководства и потребности в постоянном применении рабочей силы;</li> <li>– изменения в процессах организации, средствах и оборудовании;</li> <li>– оценивание компетентности отдельных сотрудников для выполнения конкретных видов деятельности;</li> <li>– законодательные и регулирующие требования и стандарты, влияющие на организацию и заинтересованные стороны<sup>5</sup>.</li> </ul> <p>6.2.2.1.1. Полномочия сотрудников и состояние их здоровья</p> <p>Учреждение здравоохранения должно гарантировать, что все</p>

<sup>1</sup> Из пункта ГОСТ Р ИСО 9004-2010, касающегося управления персоналом, здесь мы цитируем только подпункт, относящийся к компетентности сотрудников, т.к. этой проблеме посвящена данная статья. При этом мы рекомендуем читателям ознакомиться со всем п.6.3 ГОСТ Р ИСО 9004-2010 для получения более полной картины рекомендаций стандарта.

<sup>2</sup> В рамках реализации данного подхода полезно разрабатывать кадровую политику учреждения, о чем будет сказано ниже.

<p>которая влияет на соответствие требованиям к качеству продукции;</p> <p>b) обеспечивать, где это возможно, подготовку или предпринимать другие действия в целях достижения необходимой компетентности персонала;</p> <p>c) оценивать результативность принятых мер;</p> <p>d) обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;</p> <p>e) поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и</p>	<p>– определения текущего уровня компетентности работников организации и расхождений между тем, что имеется и что требуется на настоящий момент и может потребоваться в будущем<sup>3</sup>;</p> <p>– осуществления действий, направленных на повышение и (или) достижение требуемого уровня компетентности работников с целью устранения расхождений;</p> <p>– анализа и оценки результативности мер, принимаемых для достижения необходимого уровня компетентности работников;</p> <p>– поддержания достигнутого уровня компетентности.</p> <p>Примечание: см. ИСО 0015 для получения дополнительных методических указаний по повышению компетентности и подготовки кадров.</p>	<p>сотрудники, предоставляющие медицинские услуги, имеют соответствующие полномочия, подтвержденные сертификатами, лицензиями, и необходимую профессиональную квалификацию.</p> <p>6.2.2.1.2. Менеджмент качества и подтверждение квалификации сотрудников</p> <p>Сотрудники учреждения здравоохранения должны быть компетентны в области менеджмента качества. Их следует информировать в отношении отклонений от качества и управления такими отклонениями.</p> <p>6.2.2.2. Осведомленность и подготовка</p> <p>При планировании потребностей в обучении и подготовке необходимо учитывать изменения, вызванные характером процессов, степенью подготовленности сотрудников и культурой организации. Для оказания поддержки достижению целей организации и развитию ее сотрудников при планировании их обучения и подготовки рекомендуется учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– опыт сотрудников;</li> <li>– подразумеваемые и очевидные знания;</li> <li>– навыки лидерства и менеджмента;</li> <li>– средства планирования и улучшения;</li> <li>– групповую работу;</li> <li>– решение проблем;</li> <li>– навыки общения;</li> <li>– культуру и социальное поведение;</li> <li>– знание рынков, потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;</li> <li>– творческие и новаторские способности.</li> </ul> <p>Для содействия вовлечению сотрудников в деятельность организации</p>
--	---	---

<sup>4</sup> Здесь мы также приводим только часть рекомендаций по работе с персоналом, касающейся компетентности. Рекомендуем читателям ознакомиться с полным перечнем рекомендаций ГОСТ Р 53092-2008, которые касаются персонала. Также важно, что в данном стандарте отдельное внимание уделяется подготовке и обучению пациентов. Но данная тема выходит за рамки данной статьи.

<sup>5</sup> Данные рекомендации можно выполнять путем разработки листа ожиданий от сотрудников, оценки выполнения этих ожиданий, разработкой профилей должностей. Об этом будет рассказано ниже.

<sup>3</sup> В рамках реализации данной рекомендации полезно проводить периодическую аттестацию персонала с целью неосознанную некомпетентность сделать осознанной. Об этом будет сказано ниже.

опыте персонала.		<p>обучение и подготовка также включают в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– прогноз будущего организации;</li><li>– политику и цели организации;</li><li>– организационные изменения и развитие;</li><li>– инициирование и внедрение процессов улучшения;</li><li>– выгоды от творческой работы и нововведений;</li><li>– влияние организации на общество;</li><li>– вводный курс для новых сотрудников;</li><li>– программы периодического повышения квалификации для уже подготовленных сотрудников.</li></ul> <p>В планы подготовки следует включать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– цели организации;</li><li>– программы и методы;</li><li>– необходимые ресурсы;</li><li>– определение необходимой внутренней поддержки;</li><li>– оценивание повышения компетентности сотрудников;</li><li>– измерение результативности подготовки сотрудников и ее влияния на организацию.</li></ul> <p>Проводимые обучение и подготовку сотрудников необходимо оценивать с точки зрения ожидаемых результатов и воздействия на результативность и эффективность организации как средств улучшения планов подготовки кадров на будущее.</p> <p>6.2.2.2.7. Подготовка в процессе работы</p> <p>Высшее руководство учреждения здравоохранения должно периодически проводить анализ с целью идентификации и обеспечения всех сотрудников необходимой подготовкой в процессе работы. Это позволит подготовленным сотрудникам выполнять свои задачи при минимальном контроле со стороны высшего руководства. Если подготовка в процессе работы отсутствует и это наносит ущерб качеству обучения, то для решения данной проблемы рекомендуется разработать процедуру обмена информацией с сотрудниками в рамках системы менеджмента качества. Записи должны содержать периодический анализ потребностей в подготовке сотрудников.</p>
------------------	--	---

		Примечание: в учреждении здравоохранения должны быть необходимые условия, цели, стандарты оценки, стратегии подготовки, средства управления и материалы для обучения сотрудников.
--	--	---

Как мы видим, требования и рекомендации стандартов намного шире законодательных. Их применение позволяет значительно улучшить систему работы с персоналом, повысить производительность труда и качество работы ЛПУ в целом. Перефразируя слова М. Барбера: «Качество здравоохранения не может быть выше качества работающих врачей». А организация не может быть лучше своего руководителя.

Любое медицинское учреждение выполняет, по сути, государственный или общественный заказ, внося существенный вклад в поддержание здоровья населения. Можно выделить три «подразделения», которые являются «инструментами» в реализации «государственного и общественного заказа». Это главный врач, администрация в лице его помощников и заместителей, врачи и средний медицинский персонал.

Основная функция главного врача в этом ключе – осознать суть «государственного и общественного заказа» и спроектировать процессы ЛПУ так, чтобы достичь необходимого результата. Под «проектированием процессов» в первую очередь понимается следующее:

- определить последовательно этапы процессов;
- определить исполнителей;
- обозначить методы планирования, промежуточную и итоговую отчетность;
- определить методы контроля;
- учесть законодательные и иные требования;
- обеспечить ресурсами.

Роль администрации – руководить спроектированными процессам, стандартизировать их, добиваться того, чтобы непосредственные исполнители действовали по правилам, по возможности улучшать процессы. При этом администрация в той или иной степени может и должна участвовать в проектировании процессов.

Врачи и средний медицинский персонал. Их роль – основная. Они – на острие всех событий, происходящих в ЛПУ, т.к. именно медицинский персонал непосредственно ведет работу с пациентами. И именно от них в конечном итоге зависит, будет ли выполнен тот самый «государственный и общественный заказ».

Работа с пациентом – это не производство. Тут и не может быть механистического подхода к процессам. Но при этом ЛПУ – это организация, ничем особенно не отличающаяся с точки зрения управления от миллионов других. Поэтому при реализации управленческих функций необходимо пользоваться отработанными десятилетиями и доказавшими свою эффективность инструментами менеджмента.

Поэтому, рассматривая в этой статье управление персоналом, напомним, что данный процесс состоит из следующих основных этапов:

#### 1. Прием персонала:

- определение необходимости в изменении кадрового состава;

- определение требований к новому персоналу, создание должностной и рабочих инструкций, профиля компетенции для данной должности;
- выбор методов оценки компетенции кандидатов;
- отбор кандидатов на вакантную позицию.

## 2. Адаптация персонала:

- определение методов вхождения персонала в коллектив;
- определение методов первичного инструктажа и обучения (работа с наставником, передача негласных правил, осознание корпоративной культуры, обучение на рабочем месте).

## 3. Ассисмент персонала:

- определение методов оценки компетенции персонала;
- определение состава группы по ассисменту.

## 4. Планирование повышения квалификации персонала.

## 5. Планирование развития кадрового потенциала.

## 6. Планирование развития кадрового резерва.

## 7. Определение методов оценки результативности обучения и повышения квалификации персонала.

## 8. Увольнение/сокращение персонала.

Покажем этот процесс в виде блок-схемы (рис. 1).

За выполнение любого процесса назначается конкретное ответственное лицо. Поскольку управление персоналом является одним из ключевых процессов в работе ЛПУ, в первую очередь необходимо принять решение, кто будет отвечать за этот важнейший пласт работы. Также важно понимать, что требования к компетенции специалиста по персоналу для учреждения здравоохранения чрезвычайно высоки. Рассмотрим задачи, которые должен решать главный врач при управлении процессом по работе с кадрами.

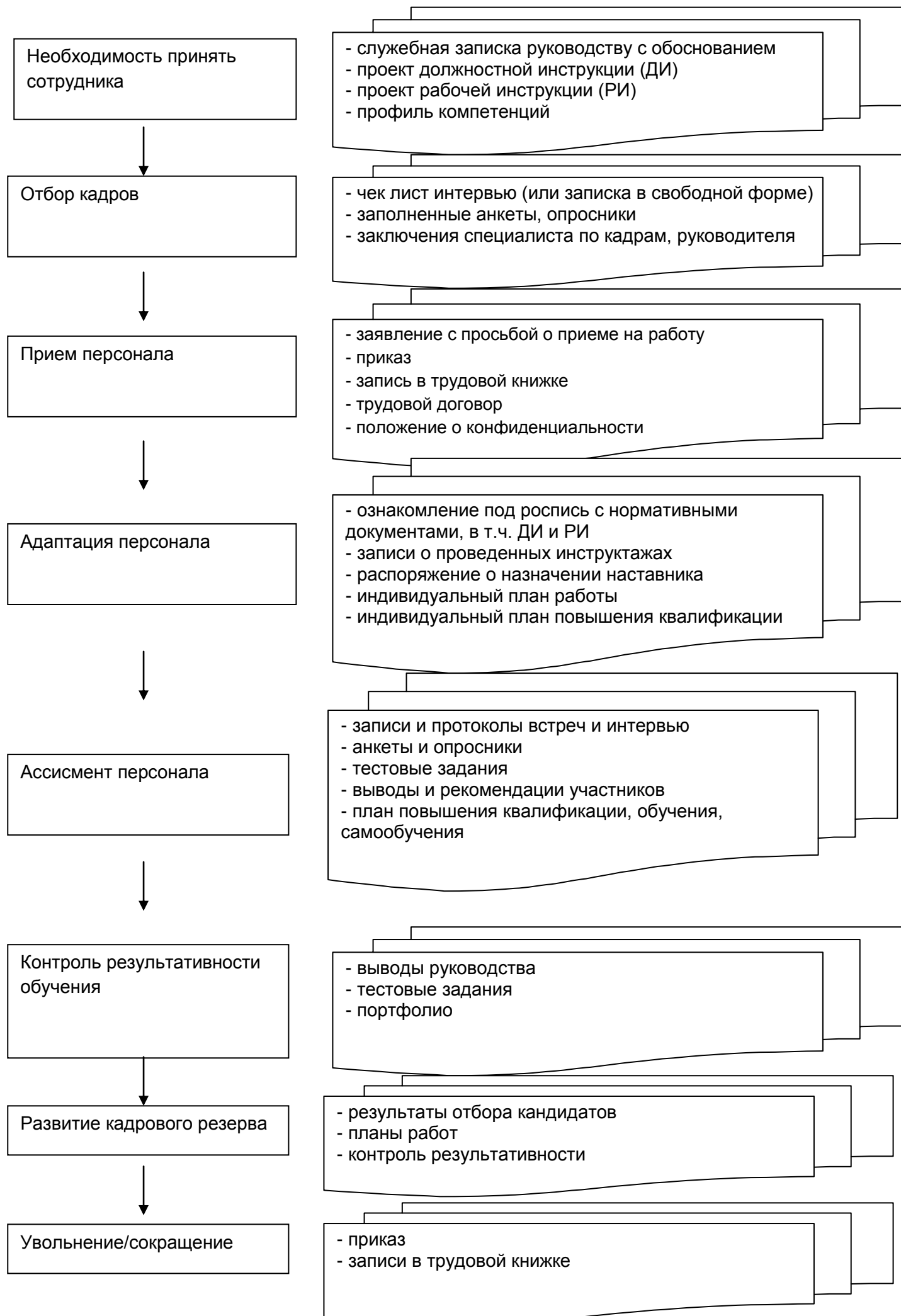
### **1. Участие в разработке кадровой политики и ее утверждение**

Для каждого ЛПУ именно кадровый потенциал остается единственным неиссякаемым ресурсом, т.е. таким, который нужно развивать бесконечно. Для создания условий, при которых кадровый потенциал будет эффективно использоваться и успешно развиваться, необходима комплексная кадровая политика.

При проектировании оснований кадровой политики в качестве базы, безусловно, могут быть взяты ключевые положения «классических» теорий управления: знания о функциях управления, о стадиях управленческого цикла и много другое. Из ставших классическими теорий управления могут быть взяты и очень актуальные принципы, которыми можно руководствоваться в своей работе. Так, например, если раньше исследователи отмечали отсутствие прямой зависимости между напряженностью труда и его эффективностью, то сегодня напротив, эффективным может считаться только тот труд, результат которого достигается при минимальных усилиях со стороны работника.

## Рисунок 1. Основные элементы процесса управления персоналом





Ученые, стоявшие у истоков личностно-ориентированных теорий управления и их последователи, также предложили современным руководителям много интересных и продуктивных идей для использования в практике. Уделяя в своих исследованиях внимание не столько управлению производственными процессами, сколько изучению принципов управления работниками, эти ученые изменили не только объект, но и сам характер управления. Именно на основе идей личностно-ориентированных теорий позднее появились и распространились в практике управления предприятиями и организациями всех отраслей экономики такие средства организации труда, как «паритетное управление», «гуманизация труда», «групповые решения» и др. Нам представляется важным в контексте рассматриваемого вопроса остановиться на некоторых идеях личностно-ориентированных теорий управления.

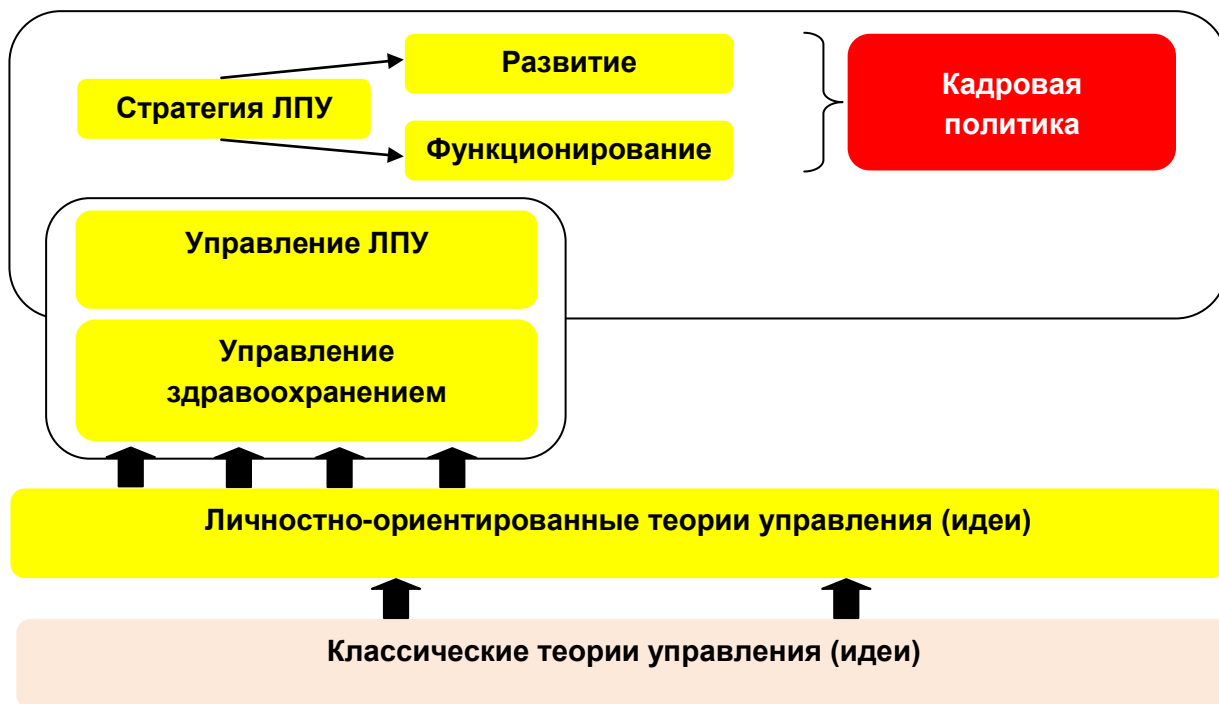
Прежде всего, это принцип «совместной власти» администрации и персонала, который в момент своего появления рассматривался как противоположность «единоличной власти», существовавшей на производствах до 1930-х гг.

Концепция социальных конфликтов исходит из того, что между работниками организации непрерывно возникают конфронтации и союзы на основе имеющихся желаний людей, связанных друг с другом различными отношениями. Учет положений этой особенности позволяет руководству находить правильные решения: делегировать полномочия сотрудникам и распределять между ними ответственности за порученную работу.

В рамках рассматриваемого вопроса особого упоминания заслуживает концепция принятия власти. Согласно ей индивидуумы, обладающие, свободной волей имеют право решать следовать им указаниям руководителя или нет. В этой ситуации представляется целесообразным использовать при организации работы персонала систему «ссылок и указателей». Такой подход не означает отказа от регламентации работы сотрудников со стороны администрации, а призывает диверсифицировать возможности управления. Использование данной схемы при управлении персоналом позволяет мягко обозначать и всячески поддерживать (стимулировать) желаемый для ЛПУ тип поведения работника и игнорировать его нежелательные действия (проявления), а иногда и создавать условия для невозможности их проявления.

Выбор администрацией рассмотренной комбинации классических и личностно-ориентированных теорий в качестве базовых теоретических оснований для разработки и осуществления кадровой политики согласуется с современной парадигмой цивилизации, согласно которой человек является основным ресурсом организации и общества. Использование представленного нами сочетания научных оснований при организации системы управления персоналом обеспечивает реализацию системного и ситуационного подходов и эффективное управление персоналом учреждения (рис. 2).

**Рисунок 2. Теоретические основания кадровой политики**



На основании представленных нами теоретических оснований администрация ЛПУ может разрабатывать кадровую политику.

**Кадровая политика** – это система управленческих решений, создающая и поддерживающая условия для формирования, становления и развития персонала учреждения в целях достижения высокого качества работы через обеспечение качественной работы сотрудников ЛПУ.

Кадровую политику целесообразно оформить как специальный документ, который включал бы в себя декларативную часть, провозглашающую принципы работы в области управления персоналом, и содержал разноплановую информацию о кадровом обеспечении ЛПУ, являясь систематизирующим инструментом. Использование данного документа в деятельности администрации ЛПУ призвано повысить эффективность управления персоналом через определение и объявление принципов управления работниками в организации, а также создание системы сбора и анализа информации о кадровом обеспечении. Кадровая политика создается по инициативе администрации и силами самой администрации. Со временем изначальная версия документа может и должна изменяться, отражая изменения в системе управления персоналом или отражая желаемые изменения в практике работы с сотрудниками, которые руководство планирует внедрять в будущем. В этом случае документ используется для моделирования: описания на бумаге идеального процесса. Например, в нее могут добавляться программы стимулирования персонала и др. Цели и содержание кадровой политики ЛПУ должны быть известны и понятны всем работникам.

В качестве основных сфер кадровой политики мы предлагаем рассматривать пять взаимосвязанных областей:

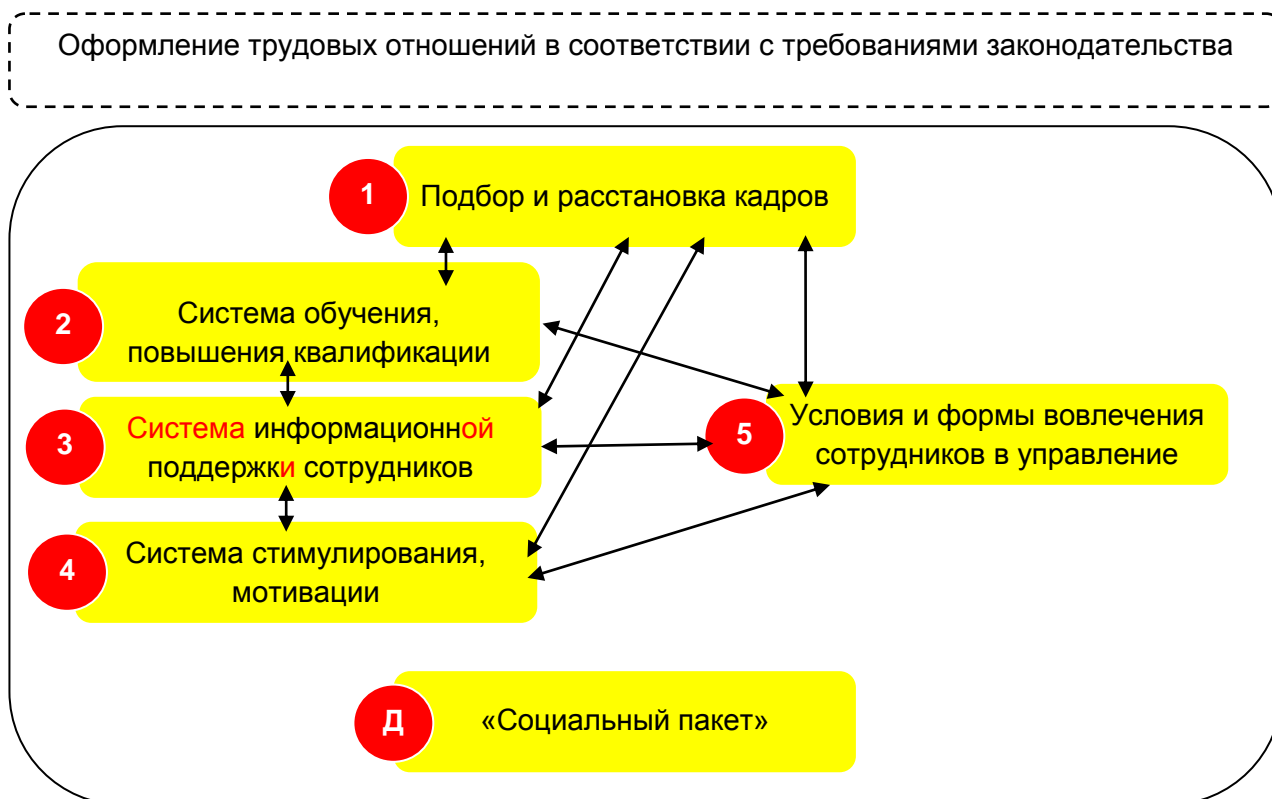
- подбор и расстановка кадров;
- система внутреннего и внешнего обучения, повышения квалификации;

- информационная поддержка сотрудников;
- система стимулирования, мотивации;
- условия и формы вовлечения сотрудников в управление.

Дополнительной областью кадровой политики является деятельность ЛПУ по предоставлению сотрудникам базовых и «бонусных» социальных гарантий, названная нами «социальный пакет» сотрудника (рис. 3).

При этом важно отметить, что кадровая политика базируется на действующих требованиях федерального законодательства и воплощается на практике в полном соответствии с ними.

**Рисунок 3. Области кадровой политики**



**Область (1) «Подбор и расстановка кадров».** Данная область кадровой политики определяет предпочтения, оказываемые в данном конкретном ЛПУ кандидатам при приеме их на работу, и основные принципы организации работы уже принятых сотрудников. К этой области также можно отнести прогнозирование администрацией потребностей учреждения в кадрах на перспективу и составление перспективного плана по привлечению специалистов.

Целесообразно обсуждать и формулировать эти базовые принципы кадровой политики коллективно всеми членами администрации ЛПУ, а принимать их необходимо на основе общего консенсуса участников обсуждения. Это условие представляется важным, т.к. при продуманной организации подготовительной работы можно снизить время на процедуры собеседования с кандидатами и согласование мнений членов управленческой команды в отношении оценки возможностей принятия его на работу.

Среди основных характеристик, на которые распространяются правила данной области, выделим:

- образовательный ценз, опыт работы и гендерные характеристики кандидата;
- квалификация кандидата;
- условия оформления кандидата на работу;
- некоторые личные характеристики кандидата, согласованные и предопределяющие принятие им принципов корпоративной культуры, сложившейся в конкретном ЛПУ.

Рассматривая вопрос об образовательном цензе и опыте работы, следует учесть, что в различных ЛПУ изначально имеются разные критерии оценки кандидата по этим показателям. Например, для «статусных» учреждений может быть актуальным привлечение специалистов, имеющих исключительно ученые степени и опыт работы по специальности более 10 лет. В обычных ЛПУ более вероятен прием на работу в т.ч. молодых специалистов.

В процессе приема на работу возможно использование специальных методик изучения профессиональных и личностных качеств кандидата. С их помощью администрация учреждения может получить больше информации о будущем сотруднике и принять решение с большей степенью обоснованности. Упомянутые методики достаточно разнообразны, широко представлены в литературе по управлению персоналом и не трудоемки для использования.

Определение условий, на которых работник принимается на работу, рассматривается как составляющая первой области кадровой политики ЛПУ. Основой для вступления с работником в трудовые отношения является заключение трудового договора. Однако администрация может заключать с некоторыми работниками договоры гражданско-правового характера, привлекая их для выполнения конкретного объема работы на ограниченный период времени за заранее определенную плату.

В контексте рассмотрения вопроса о приеме и расстановки кадров в ЛПУ значимым критерием является соотношение сотрудников, работающих на постоянной основе, к доле привлеченных совместителей (в целом или на отдельных видах работы). Ответ на этот вопрос формулируется исходя из имеющихся у ЛПУ стратегии развития и частных задач. Анализ практики управления персоналом в ЛПУ демонстрирует, что в большинстве случаев предпочтение отдается сотрудникам, работающим в учреждении на постоянной основе. Это связано, прежде всего, с тем, что при организации работы штатного сотрудника администрация имеет возможность более свободно решать вопросы, связанные с организацией его рабочего графика и привлечением его к выполнению дополнительной работы.

Отдельным аспектом, регулируемый посредством определения принципов кадровой политики, является вопрос об испытательном сроке для принимаемого на работу специалиста. Действующий Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) позволяет

принимать на работу новых работников с испытательным сроком продолжительностью до 3 мес. При этом руководителю следует помнить, что «испытательный срок – это проверка соответствия сотрудника поручаемой работе, которая устанавливается по соглашению сторон и обязательно указывается в трудовом договоре» (ст.70 ТК РФ). В связи с этим администрация может заранее определить обязательность прохождения испытательного срока (установив его продолжительность) всеми принимаемыми на работу сотрудниками. Согласованным решением администрации ЛПУ также могут быть процедуры изучения особенностей профессиональной деятельности принятого на работу сотрудника в период прохождения им испытательного срока.

Рассмотренные выше характеристики принимаемых на работу кандидатов призваны развивать существующий в учреждении кадровый потенциал. Наряду с этим руководству ЛПУ целесообразно сформулировать также принципы, определяющие условия работы принимаемого сотрудника.

Особо следует отметить, что определенную роль при приеме на работу играет оценка руководителем при собеседовании с кандидатом некоторых его личных характеристик. Это представляется очень важным в виду того, что эти личные особенности в значительной степени предопределяют принятие кандидатом сложившейся в ЛПУ организационной культуры и системы отношений. В условиях, при которой работа сотрудника проходит в тесном взаимодействии с другими людьми, особенности личности кандидата приобретают большое значение и во многом предопределяют ее качество и результативность.

При приеме на работу важно также обозначить и условия обучения (повышения квалификации) нового сотрудника, познакомить его с основами системы стимулирования и формами вовлечения в процессы совершенствования работы учреждения. Все эти составляющие регулируются другими сферами кадровой политики и будут рассмотрены нами далее.

**Область (2) «Система обучения и повышения квалификации».** Помимо обязательного минимум повышения квалификации, полезно использовать различные формы внутреннего обучения сотрудников.

Как специфический, но очень важный элемент системы обучения можно рассматривать самообразование сотрудников. В этом контексте необходимо отметить значимость его поддержки со стороны администрации ЛПУ. Поддержка может быть многоплановой. Она выражается в обновлении и пополнении фондов научной и методической литературы, организацией подписки на периодические издания, поощрения участия специалистов в различных конференциях и семинарах и т.п.

В качестве средства повышения квалификации также может рассматриваться существующая во многих ЛПУ практика внутреннего обучения, которая может включать:

- семинары, организуемые на базе ЛПУ;

- семинары и конференции различного уровня;
- публикации статей сотрудников в специализированных изданиях и сборниках, публикации тезисов для конференций;
- публикации разработок сотрудников на федеральных и региональных сайтах и порталах в сети Internet, а также размещение материалов, представляющих опыт сотрудников, на сайте ЛПУ.

Выделение в структуре кадровой политики области, связанной с обучением работников, свидетельствует о готовности ЛПУ серьезно заниматься этим вопросом. На этом основании можно утверждать, что такое ЛПУ развивается согласно одного из современных направлений организационной теории и претендует на позиционирование в качестве «самообучающейся организации». Эта современность – залог успешного развития учреждения и средство достижения нового качества организации. Следование ЛПУ этим принципам на практике соответствует ключевым положениям теории самообучающейся организации, которая начала оформляться совсем недавно – во II половине 1980-х – начале 1990-х гг. и является очень перспективной.

**Область (3) «Система информационной поддержки сотрудников».** Для эффективного выполнения функциональных обязанностей необходимо иметь информацию о деятельности учреждения и работе коллег. Эта информация должна быть полной, достоверной, качественной и своевременно доводится администрацией до сведения работников. В практике управления можно выделить несколько форм и каналов информирования сотрудников: общие совещания и собрания; индивидуальные собеседования сотрудников с членами администрации; печатные информационные материалы (брошюры, буклеты, справочники, информационные листки, внутренняя газета ЛПУ и др.).

Разнообразие форм и каналов информирования не является самоцелью работы администрации ЛПУ. Имеется объективная необходимость разнообразить формы и средства оповещения работников для обеспечения надежности информирования. Впрочем, нужно избегать избыточности информации, которая делает невозможным ее обработку и практическое использование.

Система информационного обеспечения ЛПУ не может строиться только на хорошо отлаженном информировании работников, необходимо создание механизмов обратной связи с сотрудниками. Опросы и анкетирования являются значимым элементом кадровой политики, обеспечивающим обратную связь об эффективности управленческих влияний на сотрудников. Результаты, получаемые по итогам изучения мнения работников, могут стать предметом управленческого анализа. В этом случае сигналы, полученные по системе «обратной связи», становятся импульсом для принятия новых, взвешенных управленческих решений.

Для создания администрацией системы «обратной связи» целесообразно использовать существующие и хорошо зарекомендовавшие себя алгоритмы, в частности, универсальную модель Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM). В критерии «удовлетворенность персонала» (критерий 7) указанной модели содержится подробный и достаточный перечень вопросов, которые могут использоваться для проведения исследований в коллективе и совершенствования на этой основе управленческой практики. Модель TQM определяет две группы возможных областей изучения мнения сотрудников: факторы мотивации сотрудников к работе и уровень удовлетворенности работников различными аспектами работы. К этому небольшому перечню можно добавить еще один значимый аспект – изучение отношения сотрудников к планируемым в учреждении изменениям.

В качестве факторов мотивации, влияние которых на работников подлежит изучению в рамках самооценки организации по критериям модели TQM, рассматриваются:

- определенность функциональных обязанностей;
- равные возможности;
- возможность участия в управлении организацией;
- поддержка инициатив администрацией;
- возможность учиться и совершенствоваться;
- признание успехов и достижений;
- стабильность принятых правил.

В рассматриваемой универсальной модели управления качеством объектом изучения становятся также некоторые показатели удовлетворенности сотрудников работой в организации, а именно:

- условия найма;
- бытовые условия;
- материально-техническая база организации;
- условия и безопасность труда;
- оплата;
- гарантии занятости;
- отношения в коллективе;
- доступность информации;
- отзывчивость сотрудников на инициативы коллег;
- роль организации в обществе.

Особенность опросов и анкетирования сотрудников ЛПУ заключается в том, что они являются средством включения работников в процесс управления учреждением. Они также служат средством мониторинга состояния управляемой подсистемы как необходимого условия повышения эффективности управления. Именно в этом контексте администрация учреждения должна организовывать мониторинговые исследования для



определения состояния и динамики коллектива. Опросы и анкетирования работников целесообразно проводить с определенной периодичностью, например, 2-3 раза в течение года по различным актуальным для ЛПУ вопросам. Определение тематики опросов и их периодичности является предметом, который также обозначается в данной области кадровой политики.

Помимо модели TQM, полезно использовать и модель самооценки, представленную в стандарте ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества».

**Область (4) «Система стимулирования персонала».** Составной и очень значимой частью кадровой политики ЛПУ является система поощрения и стимулирования работников. С теоретической точки зрения модель такой системы выглядит просто: необходимо определить критерии оценки результатов труда и обеспечить оптимальное сочетание внутренней и внешней оценок для получения объективного представления о данных результатах, создать систему их мониторинга и обеспечить саму систему стимулирования надлежащими ресурсами. На практике ситуация в ЛПУ существенно отличается от теоретической модели.

В реальных секторах экономики основой для поощрения работников являются не только сами результаты их труда, но и отзывы потребителей о качестве произведенных товаров и услуг. Именно эта система составляет основу и является ведущим критерием для оценки работы сотрудников и признания ее эффективности. В системе здравоохранения этот подход не может полностью выполняться, т.к. «качество» работы врача до сих пор не имеет однозначной трактовки. Материальное стимулирование включает премирование, «бонусное поощрение», участие во внебюджетной деятельности, а также различные формы морального поощрения: благодарности администрации ЛПУ, выдвижение на награждение отраслевыми и государственными наградами и т.п. При этом остается практически неиспользованным такой метод стимулирования, как разработка внутренних для данного ЛПУ критериев оценки работы сотрудников, ведение постоянного мониторинга достижений по этим критериям и награждение лучших сотрудников. Такое награждение может быть в виде премии, оплачиваемой поездки на международный семинар или конференцию, оплаты специальных курсов повышения квалификации и т.п.

Разработка именно внутренних критериев оценки качества работы сотрудников является мощным инструментом управления, т.к. позволяет администрации ЛПУ направить усилия работников именно в то русло, которое является на данный момент приоритетным для данного конкретного учреждения.

**Область (5) «Вовлечение сотрудников в процесс управления».** Пятая область кадровой политики ЛПУ занимает несколько обособленное место среди остальных. Однако она является чрезвычайно важной, потому что наличие разнообразных форм и условий вовлечения работников в процесс управления является, с одной стороны,

свидетельством зрелости управляющей подсистемы учреждения, а с другой, – дополнительным ресурсом ее развития и повышения эффективности ее работы.

Основными формами, с помощью которых может происходить и происходит включение работников в процесс управления, являются следующие:

- участие работников в формировании и развитии корпоративной культуры учреждения;
- делегирование сотрудникам полномочий при планировании и реализации различных проектов;
- работа во временных группах по решению конкретных задач;
- включение в процесс самооценки учреждения по критериям модели TQM или с помощью иных форм, например ГОСТ Р ИСО 9004-2010;
- выстраивание «горизонтальной карьеры»;
- включение в состав «резерва» на занятие руководящих должностей и направление их на обучение.

**Дополнительная область «Социальный пакет» сотрудников.** К этой области относятся вопросы, связанные с организацией работы ЛПУ по предоставлению сотрудникам льгот и гарантий, установленных законодательством Российской Федерации. Также к этой области могут быть отнесены дополнительные социальные льготы, которые может предоставить само ЛПУ исходя из имеющихся у него привлеченных ресурсов.

## **2. Ассисмент персонала**

**Ассисмент (assessment)**– методология комплексной оценки профессионального поведения и личностных качеств персонала. Иными словами, ассисмент – комплексная оценка сотрудника методом наблюдения группы экспертов за тем, как он выполняет задачи, типичные для его текущей (или будущей) должности.

Часто бывает так, что сотрудник занимает должность, которая ему чужда, не соответствует его внутренним возможностям, складу характера и т.д. Такой человек может принести большую пользу на другой позиции, которая соответствует его психофизиологическим и другим личностным особенностям. Методы оценки, используемые при проведении ассисмента, позволяют выявить сотрудников с лидерским потенциалом. Часто такая комплексная оценка позволяет обнаружить сотрудников, которые, будучи незаметными в рутинной работе, берут руководство в свои руки при возникновении сложных, нестандартных ситуаций, чрезвычайных происшествий и т.п.

Ассисмент выявляет не только существующие знания, умения и навыки (ЗУН), но и потенциал сотрудника, раскрытие и использование которого может сделать его работу более результативной и эффективной. Ассисмент также является инструментом руководства, позволяющим построить план обучения сотрудника.

Данная методология включает в себя много оценочных процедур:

- психологическое и профессиональное тестирование;

- объективные тесты (на IQ, память, внимание), нормативные тесты (опросники);
- ситуационно-поведенческие тесты;
- индивидуальные упражнения, выполняемые каждым участником;
- групповые упражнения;
- ролевые игры;
- интервью.

Методы ассисмента могут использоваться в следующих случаях:

- прием на работу;
- планирование обучения;
- оценка результативности обучения и повышения квалификации;
- если необходимо спрогнозировать, насколько сотрудник будет успешен при назначении его на другие, в т.ч. руководящие, позиции;
- при необходимости выяснить соответствие сотрудника занимаемой должности.

Чтобы ассисмент дал результат для организации, необходимо выполнять некоторые требования.

1. Оценка сотрудника должна быть объективной. Задача оценки – сбор конкретных фактов о ЗУН кадров. В первую очередь необходимо составить список и дать определение критериям оценки. Во-вторых, оценку должны проводить несколько экспертов. Также очень важно контролировать любые межличностные интересы, которые могут исказить объективность информации.

2. Избранные критерии должны иметь однозначные определения. Важно, чтобы суть критериев была четко ясна всем участникам ассисмента.

3. Не менее важно, чтобы оценка была комплексной. Мало просто проанализировать набор разнообразных ЗУН персонала. Важно увидеть, как они применяются на практике.

4. Ассисмент – это инструмент. Как и любой другой инструмент, он должен применяться для решения конкретной задачи. И под каждую задачу необходимо создавать свой особый план работ.

Несомненно, ключевую роль здесь играет руководитель учреждения – главный врач ЛПУ. Именно он должен четко и однозначно поставить цель проведения такой комплексной оценки. От того, насколько четко и грамотно будет сформулирована цель ассисмента, зависит то, насколько эффективно будут потрачены ресурсы на его проведение. Формальный подход или подход вроде «ввязаться в драку, а там видно будет» приводит только к тому, что ассисмент проводится очень формально, а результаты его не нужны никому – ни руководству, ни сотрудникам, ни экспертам, т.к. эти результаты неприменимы на практике, носят субъективный и разрозненный характер. В итоге возникает отрицательное отношение к ассисменту как к методологии, хотя причина проблемы – не в недостатках метода, не в экспертах, а в том, что высшее руководство не проявило должной заинтересованности, подошло к этому процессу формально или

переложило ответственность за планирование и целеполагание на некомпетентных исполнителей.

### 3. Планирование повышения квалификации

Предположим, используя те или иные методы и информацию, мы выявили области, в которых хотим повысить квалификацию группы сотрудников. Необходимо ответить для себя на следующие вопросы:

– какими силами проводить обучение? Это может быть обучение с привлечением сторонних организаций, с привлечением более компетентных сотрудников из числа работающих в конкретном ЛПУ или самообучение. Каждый из этих вариантов имеет хорошо известные плюсы и минусы. Здесь же мы хотим обратить внимание на издержки. Организация обучения внутри ЛПУ силами штатных сотрудников с точки зрения затраченных средств может быть как более выгодной, так и менее выгодной по сравнению с обучением в сторонних организациях. Необходимо учесть, что организовав обучение силами ваших штатных специалистов, вы отнимаете у них время. С другой стороны, потратив силы на подготовку, они тем самым повысят и свою квалификацию тоже;

– формат обучения: с полным отрывом от производства, без отрыва, с частичным отрывом, дистанционная, вебинарная и т.п.;

– время проведения обучения;

– групповое или индивидуальное обучение;

– методы контроля результативности обучения.

Об этом часто забывают. Но контроль результативности обучения – один из ключевых этапов **планирования** обучения. Сотрудник, который повышает квалификацию, должен быть информирован, что основное внимание будет уделено результатам его работы после прохождения обучения. Главному врачу полезно включать информацию о результативности обучения в систему мотивации персонала. Одним из критериев для премирования (материального и нематериального) должен быть результат обучения сотрудника и применение полученных навыков в ЛПУ.

При прохождении любого вида обучения все сотрудники должны всегда задавать себе вопрос: как **это** (информацию, идею, метод и т.п.) можно использовать в нашем ЛПУ, в моей работе, в работе моих коллег.

#### **Алгоритм проведения аттестации персонала**

Аттестация персонала проводится в первую очередь для того, чтобы спланировать повышение квалификации сотрудников, выявив проблемные области в их знаниях, умениях, навыках, компетенции в целом.

Зачастую сотрудники боятся аттестации, в этой связи полезно назвать ее «анализом необходимости в повышении квалификации», чтобы избежать ненужных страхов и отторжения.

Алгоритм проведения аттестации персонала может строиться следующим образом:

1. Ответственный за аттестацию (или непосредственно руководитель) определяет ЦЕЛЬ аттестации.
  2. Подготавливается информационное письмо сотрудникам с указанием начала аттестации и графиком аттестации (данное письмо лучше всего разослать за 1-2 месяца до аттестации).
  3. Для аттестации необходимо также актуализировать и иметь в наличии:
    - цели подразделений;
    - критерии результативности подразделений;
    - профиль компетенции должностей;
    - общий профиль оценки результатов деятельности по каждому сотруднику или группе сотрудников;
    - должностные инструкции;
    - положения по подразделениям;
    - тест для определения личностных особенностей сотрудника;
    - результаты предыдущих аттестаций;
    - форму по оценке достижений и реализации ожиданий (заполняется руководителем сотрудника);
    - форму фиксации данных по аттестации;
    - форму итогового отчета о проведенной аттестации для руководства;
    - форму рекомендаций сотруднику по результатам проведенной аттестации.
  4. Собирается фактическая информация о результатах работы сотрудника.
  5. Проводится тестирование сотрудников по особенностям личности и беседа по результатам.
  6. Собираются фактические данные по критериям результативности и проводится оценка.
  7. Проводится оценка по анкетам.
  8. Руководитель оценивает достижения сотрудника и реализацию ожиданий.
  9. Собирается воедино вся информация, проводится беседа с руководителем.
  10. Проводится совместная встреча с сотрудником и обсуждаются результаты.
- При проведении аттестации важно помнить:
- нельзя сводить обсуждение к особенностям организации процессов данного учреждения (поскольку должна проводиться оценка эффективности данного сотрудника в условиях данного учреждения);
  - нельзя позволять сотруднику или руководителю переходить на разговоры «за жизнь»;
  - необходимо гасить возникающие конфликты.

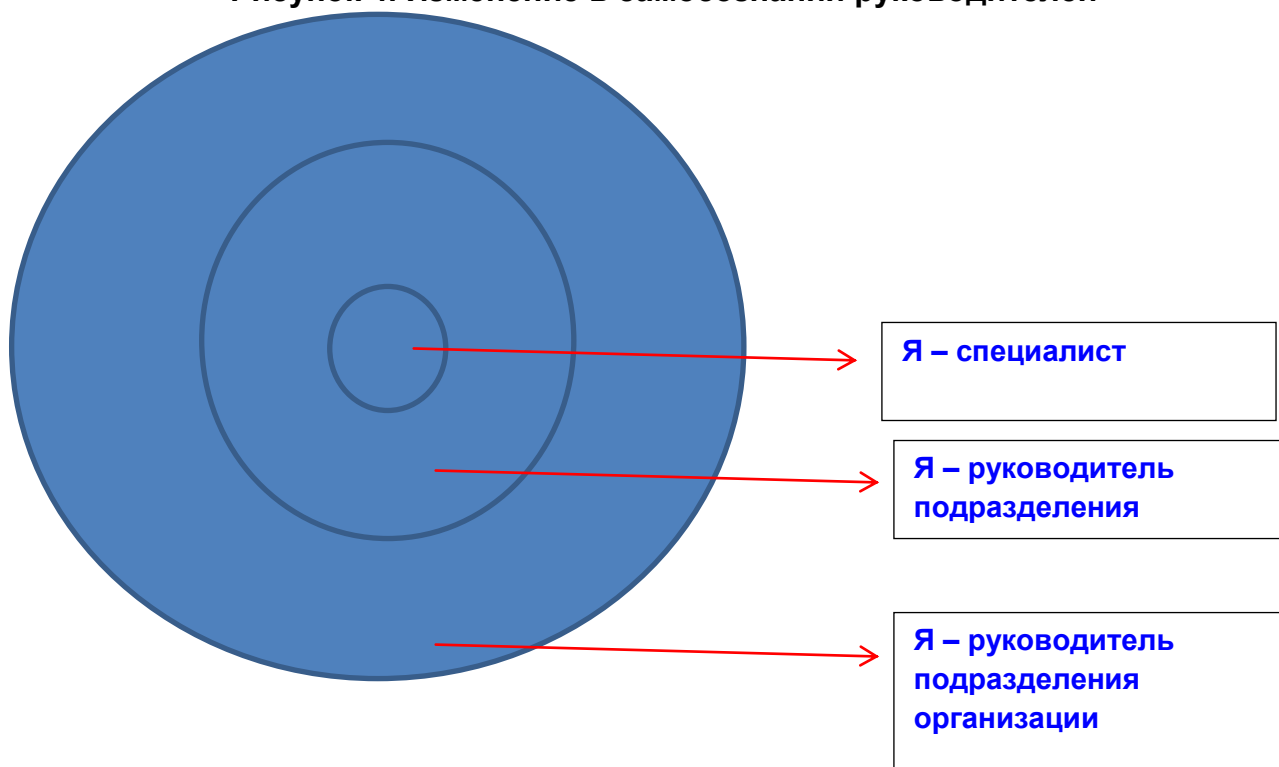
## Организация повышения квалификации руководителей структурных подразделений

Существуют стадии осознания себя как руководителя структурного подразделения. Особенно это актуально в тех случаях, когда на должность руководителя подразделения назначается или принимается просто очень хороший профессионал в конкретной области, не имеющий опыта/образования в руководящей работе.

В этих случаях можно сказать, что «руководитель» проходит три стадии осознания своей роли (рис. 4):

- I стадия: я – специалист;
- II стадия: я – руководитель конкретного подразделения;
- III стадия: я – руководитель конкретного подразделения в рамках данной организации.

**Рисунок 4. Изменение в самосознании руководителей**



Первая стадия – осознание себя как специалиста. Все решения и действия человек принимает исходя из той роли, которая для него главная. Он еще воспринимает себя просто как профессионала в технической области и его решения пока ничем не отличаются от рядового, но грамотного, сотрудника. Т.е. в рамках своей профессиональной области он принимает грамотные решения, но когда речь заходит о подразделении – тут могут быть огромные сложности.

Вторая степень осознания своей роли – я руководитель подразделения. Тут человек уже начинает думать и действовать исходя не из того, что он в первую очередь специалист в конкретной профессиональной области, а видит свою роль в руководстве подразделением. Когда большинство руководителей находятся на этой стадии, возникает классическая ситуация «перетягивания одеяла на себя» – люди стараются добиться максимума для своего подразделения, добиться уважения подчиненных и т.д.

Обе эти стадии требуют от высшего руководства действий, которые это высшее руководство в идеале не должно выполнять – думать за сотрудников, как организовать их работу так, чтобы добиться достижения целей организации, а не локальных оптимумов. Надо стремиться, чтобы руководители перешли на третью стадию осознания себя, когда руководитель понимает не только то, что он специалист и руководитель подразделения, но и что его подразделение – часть большего, часть организации, которая имеет цели, сильные и слабые стороны и ограниченные ресурсы. Он понимает вклад своего подразделения в достижение задач организации в целом и действует соответственно этому пониманию. Иначе говоря, руководитель должен либо добиться третьей стадии осознания, либо постоянно выполнять работу руководителей за них. Сделать это можно путем повышения управленческой компетенции сотрудников, формированием управленческого кадрового резерва.

Сталкиваясь с подобной ситуацией, высшее руководство очень редко четко, однозначно, открыто и прозрачно информирует руководителей среднего звена о тех моделях поведения, которые оно от них ожидает. Однако формулировать и доводить данную информацию до сведения руководителей подразделений крайне важно, поскольку это позволяет:

- 1) требовать от руководителей выполнять данные ожидания и не вдаваться с ними в философские рассуждения на тему того, чем должен заниматься руководитель подразделения в данной организации;
- 2) в рамках аттестации или оценки персонала использовать эти требования как критерии для оценки (в дополнение к другим);
- 3) использовать их как одни из квалификационных критериев для приема персонала на руководящие позиции;
- 4) сделать более прозрачным для сотрудников (в данном случае для руководителей) ожидания от них со стороны высшего руководства;
- 5) использовать эти требования в рамках работ по формированию управленческого кадрового резерва.

Для разработки таких требований полезно ориентироваться в первую очередь на ожидания и пожелания высшего руководства, модель управления данной организацией (демократический, смешанный и т.п.). При этом также необходимо учесть структуру организации (иерархичная, матричная и т.п.) и модель управления процессами (если сотрудник подразделения помимо основной работы участвует в каких либо проектах, и в рамках проекта является «руководителем», то к нему тоже применяются нижеследующие требования).

Модель таких ожиданий легко переделывается в лист оценки и самооценки, как это показано ниже.

### ***Оценка компетенции руководителей среднего звена***

Руководитель структурного подразделения или направления (проекта, процесса, задачи и т.п.) должен быть ориентирован на результат. Высшему руководству и руководителю необходимо оценить, насколько данное ожидание выполняется.

В данной методике оценка проводится по 10-ти бальной шкале, где единица означает, что «ожидание полностью **не** выполняется», а 10 – «ожидание полностью выполняется». Дальнейшие критерии и их оценки детализируют данное ожидание.

**1. Высшее руководство (непосредственный начальник) руководителя формулирует ему задачу (цель). Руководитель при этом должен удостовериться, что он правильно понимает поставленную задачу и сроки для ее достижения.**

Высшему руководству и руководителю предлагается оценить, насколько данное ожидание выполняется. Оценка проводится по 5-ти бальной шкале, где:

- 1 – руководитель никогда самостоятельно не показывает, что понял задание (после получения задания не спрашивает «правильно ли я понял, что...» и т.п.); высшему руководству приходится прилагать усилия, чтобы выяснить, правильно ли руководитель понял поставленную задачу;
- 2 – руководитель периодически пытается проверить, насколько правильно он понял задачу, но эти попытки носят эпизодический, а не системный характер; высшему руководству приходится по нескольку раз переформулировать задачу и прикладывать усилия, чтобы выяснить, правильно ли сотрудник ее понял;
- 3 – руководитель пытается проверять, насколько правильно он понимает поставленные задачи, но делает это необдуманно, неправильно, нерезультативно; высшее руководство прикладывает усилия, чтобы донести до сотрудника поставленную задачу и проверить, что он правильно ее понял;
- 4 – руководитель демонстрирует желание понять поставленную задачу, самостоятельно и активно идет на диалог с высшим руководством, переспрашивает и уточняет детали задачи; высшее руководство не прикладывает особых усилий, чтобы быть уверенным, что руководитель правильно понял поставленную задачу;
- 5 – руководитель в подавляющем большинстве случаев активно обсуждает поставленную задачу, уточняет детали, вносит предложения и корректировки, активно пытается понять сложные и неоднозначные задачи; даже при нежелании высшего руководства углубляться в детали, добивается однозначности в понимании поставленной задачи, как высшим руководством, так и им самим.

Комментарии: стиль управления руководителя, его эффективность, ориентированная на вышеуказанные критерии, может оказаться наиболее важной характеристикой при периодической аттестации.

**2. Руководитель должен самостоятельно продумать пути достижения данной задачи (цели), какие для этого потребуются ресурсы, составить план-график работ, если задача многоступенчатая и пути ее реализации не однозначны, и при**



**необходимости согласовать с высшим руководством (своим непосредственным начальником).**

Высшему руководству и руководителю предлагается оценить, насколько данное ожидание выполняется. Оценка проводится по 5-ти бальной шкале, где:

- 1 – руководитель в подавляющем большинстве случаев не может самостоятельно продумать план реализации поставленной задачи; высшему руководству приходится предлагать руководителю последовательность конкретных шагов, необходимых для реализации задачи, постоянно указывать на те, или иные элементы, которые руководитель не учитывает при планировании работ по реализации задачи;
- 2 – руководитель иногда прикладывает усилия, чтобы самостоятельно продумать и предложить на обсуждение план реализации поставленной задачи, но эти усилия нерезультативны (предложенные планы оторваны от реальности, нереализуемы); при обсуждении планов с высшим руководством руководитель теряет инициативу и не предлагает новые варианты, когда ему указывают на недостатки предложенного им плана;
- 3 – руководитель в целом демонстрирует готовность и желание самостоятельно составлять планы реализации задачи, выбирать наиболее результативные пути достижения цели, но при этом предложенные им планы недостаточно продуманы и проработаны; высшее руководство тратит много времени на совместную доработку планов, при этом руководитель проявляет достаточно инициативы и генерирует идеи, но только при обсуждении плана с высшим руководством, а не самостоятельно;
- 4 – руководитель в большинстве случаев справляется с задачей по самостоятельному планированию, его планы продуманы, носят законченный, достаточный характер, учитывают большинство элементов; высшее руководство либо полностью принимает планы сотрудника, либо вносит небольшие коррективы, в большинстве случаев доверяет сотруднику и может принять его план работ без детального изучения;
- 5 – руководитель всегда справляется с задачей по самостоятельному планированию; высшее руководство доверяет сотруднику и может просто поставить перед ним задачу и далее не тратить время на промежуточный контроль.

Комментарии: эффективная деятельность руководителя по указанным аспектам вполне может стать объективным критерием объема стимулирующей надбавки к заработной плате руководителя.

**3. Руководитель должен активно и самостоятельно находить пути преодоления возникающих сложностей и препятствий при достижении поставленной высшим руководством задачи (цели).**

Высшему руководству и руководителю предлагается оценить, насколько данное ожидание выполняется. Оценка проводится по 5-ти бальной шкале, где:

- 1 – руководитель в подавляющем большинстве случаев не способен самостоятельно преодолевать возникающие сложности, основную работу по решению проблем вынуждено делать высшее руководство;
- 2 – руководитель иногда проявляет инициативу в решении возникающих проблем, но делает это крайне неэффективно; высшему руководству приходится постоянно помогать руководителю в решении различного рода вопросов;
- 3 – руководитель может самостоятельно решать не очень сложные проблемные ситуации, при этом эффективность его работы при решении более сложных проблем стремительно падает; высшее руководство часто помогает руководителю в решении проблем;
- 4 – руководитель достаточно успешно и самостоятельно решает большинство возникающих сложностей, при этом он иногда обращается к высшему руководству за советом; бывают случаи, когда руководитель не может самостоятельно справиться с возникающими сложностями;
- 5 – руководитель в подавляющем большинстве случаев справляется со всеми возникающими проблемами; высшее руководство практически никогда не тратит время на решение промежуточных задач или обсуждение их с руководителем, результаты работы руководителя устраивают высшее руководство.

Комментарии: успешная деятельность руководителя по указанным критериям может быть учтена при решении вопроса о карьерном росте такого руководителя.

**4. Руководитель не должен оправдываться перед высшим руководством и искать для себя оправдания в случае невыполнения поставленной задачи. Если руководитель самостоятельно не может решить поставленную задачу, он должен детально проанализировать причины, предложить конструктивные пути для их преодоления и своевременно проконсультироваться о сложившейся ситуации с высшим руководством.**

Высшему руководству и руководителю предлагается оценить, насколько данное ожидание выполняется. Оценка проводится по 3-х бальной шкале, где:

- 1 – руководитель постоянно не выполняет поставленные задачи так, как ожидалось (срыв сроков, невыполнение сути поручения и т.п.), при этом руководитель постоянно находит для себя оправдания, которые можно обобщить следующим образом: обстоятельства, «это не зависело от меня», «я чрезмерно перегружен» и т.п.;
- 2 – руководитель при срыве выполнения задания не оправдывает себя, но не предлагает альтернативных путей решения проблемы; при обсуждении с высшим руководством занимает пассивную позицию;
- 3 – руководитель не ищет для себя оправдания и понимает, что причины срывов выполнения заданий – в первую очередь в нем самом, проявляет активность в поиске альтернативных путей выполнения поручений; своевременно докладывает высшему

руководству обо всех сложностях, которые требуют его участия, при этом руководитель занимает активную позицию и предлагает пути решения проблем.

Комментарии: качество деятельности по указанным критериям должно быть учтено при решении вопросов о повышении квалификации руководителя, способного к профессиональному росту.

**5. Руководитель может в любой момент обратиться за помощью к высшему руководству. При этом ожидается, что обратившись за помощью, сотрудник четко сформулирует вопрос, с которым он пришел к начальству, кратко изложит суть проблемы и предложит конструктивные пути ее решения. Не приветствуется ситуация, когда руководитель приходи к высшему руководству с проблемой «я не знаю что делать». Вместо этого руководитель должен предложить несколько возможных вариантов решения проблемы, описать, что ему мешает сделать выбор.**

Высшему руководству и руководителю предлагается оценить, насколько данное ожидание выполняется. Оценка проводится по 3-х бальной шкале, где:

- 1 – руководитель в большинстве случаев приходит к Высшему руководству без каких-либо предложений;
- 2 – руководитель изредка делает предложения, но они утопичны или не продуманы;
- 3 – руководитель в большинстве случаев занимает активную позицию, приходит к высшему руководству с продуманными конструктивными предложениями.

Комментарии: удачное выполнение профессиональных обязанностей по указанным критериям позволяет привлекать такого руководителя к решению задач, выходящих за рамки его непосредственного производственного участка, к участию более масштабных совещаний, требующих применения принципов «мозгового штурма».

**6. Руководитель должен активно и самостоятельно искать пути улучшения деятельности своего подразделения, при этом понимая, что его подразделение – лишь часть организации, и «улучшение» работы данного подразделения не должно быть достигнуто за счет снижения эффективности работы других подразделений (т.е. нельзя «перетягивать одеяло на себя»).**

Высшему руководству и руководителю предлагается оценить, насколько данное ожидание выполняется. Оценка проводится по 3-х бальной шкале, где:

- 1 – руководитель практически никогда не делает предложений по улучшению деятельности подразделения;
- 2 – руководитель изредка делает предложения по улучшению деятельности подразделения, но его предложения практически никогда не реализовываются или они с самого начала выглядят слишком утопичными;
- 3 – руководитель вносит конструктивные предложения по улучшению деятельности подразделения, добивается их реализации; заметна реальная польза от проводимых улучшений; предлагаемые улучшения реализуются за счет оптимизации работы,

повышения производительности, автоматизации и т.п., а не за счет падения эффективности других подразделений.

Комментарии: удачный опыт деятельности руководителя в указанном направлении должен быть предметом обмена опытом в форме ролевых игр, решения ситуационных задач и иных форм при проведении различных методов повышения квалификации персонала.

**7. Руководитель должен понимать вклад своего подразделения в достижение общих целей организации и содействовать тому, чтобы сотрудники его подразделения мыслили и действовали как часть всей организации, т.е. понимали цели организации и свой вклад в достижение этих общих целей.**

Высшему руководству и руководителю предлагается оценить, насколько данное ожидание выполняется. Оценка проводится по 3-х бальной шкале, где:

- 1 – все решения и действия руководитель принимает исходя из той роли, которая для него главная; на данной стадии все решения человек принимает исходя из своего видения ситуации как узкого технического специалиста в той или иной области;
- 2 – вторая степень осознания своей роли – «я – руководитель подразделения»; руководитель думает и действует исходя не из того, что он в первую очередь специалист, а видит свою роль в руководстве подразделением, при этом он максимум усилий тратит на получение различных ресурсов и иных «благ» только для своего подразделения;
- 3 – руководитель не только понимает, что он специалист и руководитель подразделения, но и что его подразделение – часть большего, часть организации, которая имеет свои цели и ограниченные ресурсы; он понимает вклад своего подразделения в достижение задач организации в целом и действует соответственно этому пониманию.

Комментарии: высокая культура коллективного поведения позволяет выделять такого руководителя в планах формирования резерва кадрового аппарата высшего руководящего органа.

**8. Руководитель должен своевременно информировать высшее руководство о всех нерутинных ситуациях и решениях, принятых в этих ситуациях. Также необходимо активно анализировать работу с целью поиска источника потенциально риска для его своевременного предотвращения.**

Высшему руководству и руководителю предлагается оценить, насколько данное ожидание выполняется. Оценка проводится по 3-х бальной шкале, где:

- 1 – руководитель не информирует высшее руководство и не проводит анализ рисков;
- 2 – информирование высшего руководства носит эпизодический характер, оно несвоевременное и неполное; анализ рисков проводится не систематически;
- 3 – высшее руководство четко и своевременно информировано о нерутинных ситуациях и решениях, принятых по ним; руководителем проводится систематический анализ рисков.

**9. Руководитель должен информировать высшее руководство о невыполненных в срок заданиях или о серьезных изменениях внутри организации или на рынке (вовне организации), которые могут существенно повлиять или уже повлияли на выполнение заданий и достижение поставленных целей.**

Высшему руководству и руководителю предлагается оценить, насколько данное ожидание выполняется. Оценка проводится по 3-х бальной шкале, где:

- 1 – руководитель не информирует высшее руководство или делает это несвоевременно;
- 2 – руководитель периодически информирует высшее руководство, но делает это несистемно и в неподобающем виде;
- 3 – руководитель в большинстве случаев информирует высшее руководство, причем делает это во время и в оптимальной форме.

**Модель компетенций руководителя среднего звена**

Модель компетенций состоит из следующих блоков (табл. 2):

- 1) общечеловеческие компетенции:
  - эмоциональная компетентность;
  - когнитивная компетентность;
  - речевая компетентность;
  - письменная компетентность;
  - этическая компетентность;
- 2) общие управленческие компетенции;
- 3) специальные профессиональные компетенции.

**Таблица 2. Модель компетенций руководителя среднего звена**

Знания, умения, навыки	Самооценка	Руководитель	Какие проблемы существуют по данному пункту
<b>1. Общие компетенции</b>			
<b>1.1. Эмоциональная компетентность</b>			
умение слУшать			
умение слЫшать			
умение конструктивно вести диалог в условиях конфликта «один на один»			
умение конструктивно вести диалог в условиях конфликта «один и группа»			
умение помочь сотрудникам разрешать конфликты			
умение понять точку зрения собеседника			
умение донести свою точку зрения до собеседника			
умение настоять на своем			
умение потребовать выполнения задачи			
умение выносить эмоциональное давление			
умение противостоять манипуляциям			
владение техниками манипуляции			
умение убеждать			
владение техниками «силового» диалога			
умение понять реальные мотивы и интересы всех участников конфликта			
ясность мышления в условиях стресса			

умение принимать правильные решения в условиях недостатка времени			
умение принимать правильные решения в условиях стресса			
умение контролировать эмоции в условиях стресса			
умение сознательно выбирать эмоциональную окраску и интенсивность проявляемых эмоций в процессе диалога в зависимости от ситуации			
умение доводить и отстаивать свою точку зрения перед руководством			
<b>1.2. Когнитивная компетентность</b>			
умение структурировать информацию			
умение вычленять главное из того, что было сказано			
умение понимать настоящие мотивы в поведении людей			
умение формулировать вопросы			
высокий уровень интеллекта			
логическое мышление (в зависимости от типа личности)			
умение работать с цифрами			
понимание причинно-следственных и корреляционных взаимосвязей			
умение максимально точно и конкретно доносить информацию			
<b>1.3. Речевая компетентность</b>			
умение четко говорить			
умение контролировать тон и громкость голоса			
умение быстро ориентироваться в процессе диалога и вести продуктивную беседу			
умение вести публичные выступления			
умение понимать устную речь			
<b>1.4. Письменная компетентность</b>			
умение работать с документами			
умение понимать письменную речь			
умение организовать документооборот подразделения			
умение грамотно создавать документы			
умение формулировать свои мысли в виде письменного текста			
умение писать деловые письма			
умение вести электронную переписку			
умение описать бизнес-процесс			
<b>1.5. Этическая компетентность</b>			
знание и умение применять нормы делового общения			
знание и умение применять нормы делового этикета			
этический подход к принятию решений в конфликтных ситуациях			
<b>2. Общая управленческая компетентность</b>			
лидерские способности			
умение мотивировать людей			
умение выполнять задачи вовремя без ненужного перенапряжения			
умение распределять работу между сотрудниками подразделения с учетом их сильных и слабых сторон, чтобы не выполнять всю работу за них			

аналитическое мышление			
ориентация на результат			
<b>3. Специальные профессиональные компетенции</b>			
3.1.			
3.2.			
3.3.			

Для более эффективного использования оценки сотрудника по приведенной модели компетенций полезно также попросить и непосредственного руководителя сотрудника и самого сотрудника заполнить приведенный ниже опросник.

Данный опросник позволяет в первом приближении оценить, насколько самооценка сотрудника совпадает с оценкой непосредственного руководителя наиболее важных элементов деятельности сотрудника как руководителя среднего звена.

**Оцените по 10-ти бальной шкале насколько Вы согласны с каждым из нижеследующих утверждений, где: 1 – совсем не согласен, 10 – полностью согласен.**

1. Руководитель<sup>6</sup> успешно справляется с основными (рутинными) задачами подразделения: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Руководитель успешно справляется с нерутинными задачами: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Руководитель успешно разрешает конфликтные ситуации внутри подразделения: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Руководитель наладил конструктивное взаимодействие с руководителями других подразделений: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Руководитель внедряет политику высшего руководства в подразделении: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Руководитель своевременно информирует высшего руководителя о выполненных поручениях, сорванных задачах, нерутинных ситуациях: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Руководитель наладил эффективный диалог с вышестоящим руководством: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Руководитель проявляет лояльность к организации: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Руководитель проявляет необходимый уровень инициативы: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Руководитель обладает необходимыми профессиональными знаниями, умениями и навыками для успешного руководства подразделением: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Руководитель обладает необходимыми навыками управления для успешного руководства подразделением: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Руководитель успешно мотивирует сотрудников: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Работа с подобными документами строится следующим образом. Ответственный за аттестацию предлагает сотруднику провести самооценку по предложенным параметрам и критериям. Руководителя сотрудника просят оценить его по тем же самым критериям. При аттестации особое внимание уделяется тем пунктам, по которым самооценка сотрудника и оценка его руководителя существенно отличаются. В этом случае, скорее всего, наблюдается невыполнение или непонимание сотрудником ожиданий руководства, либо же такая ситуация свидетельствует о неосознанной некомпетентности сотрудника. На основе разбора данных ситуация планируется повышение квалификации.

---

<sup>6</sup> В данном случае «руководитель» - это руководитель среднего звена, чью работу оценивают.



## **Вывод**

При проектировании процесса управления персоналом необходимо установить:

- требования ко всем этапам процесса, назначить ответственных и довести до них эти сведения;
- требования по промежуточной и итоговой отчетности по стадиям процесса и по всему процессу в целом;
- критерии результативности процесса.

Самое важное – не пустить процесс на самотек. Необходимо жестко требовать от исполнителей соблюдения требований и отчетности. Полезно иметь в наличии процедуру по управлению персоналом, содержащую, помимо прочего, формы заявок, анкеты, методики оценки, схематичное описание процесса, ссылки на должностные и рабочие инструкции и т.п.