



## **МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**Д. А. Калашников, Е. В. Шаповалова**

*Донецький національний університет,  
24, вул. Університетська, г. Донецьк, 83001.*

*E-mail: manage\_nasa@mail.ru*

*Отримана 28 листопада 2016; прийнята 23 грудня 2016.*

**Анотація.** У даній статті визначено важливість людських ресурсів для ефективного функціонування медичних організацій з точки зору формування кадрового потенціалу; розглянуто питання важливості підготовки кадрів; визначені причини проблем управління кадрами в системі охорони здоров'я; запропонований підхід до управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я представлено у вигляді двох блоків: організаційного і блоку ключових напрямків роботи з персоналом, який розглядає процес управління людськими ресурсами з точки зору соціально-психологічних методів управління, в меншій мірі зачіпаючи адміністративні та економічні; розроблена модель розрахунку ефективності управління людськими ресурсами на підприємствах системи охорони здоров'я, а також проведена реалізація даної моделі на базі Ясинуватської центральної районної лікарні.

**Ключові слова:** людські ресурси, персонал, охорона здоров'я, управління, економіко-математичне моделювання.

## **МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Д. А. Калашников, Э. В. Шаповалова**

*Донецкий национальный университет,  
24, ул. Университетская, г. Донецк, 83001.*

*E-mail: manage\_nasa@mail.ru*

*Получена 28 ноября 2016; принята 23 декабря 2016.*

**Аннотация.** В данной статье определена важность человеческих ресурсов для эффективного функционирования медицинских организаций с точки зрения формирования кадрового потенциала; рассмотрен вопрос важности подготовки кадров; определены причины проблем управления кадрами в системе здравоохранения; предложенный подход к управлению человеческими ресурсами в системе здравоохранения представлен в виде двух блоков: организационного и блока ключевых направлений работы с персоналом, который рассматривает процесс управления человеческими ресурсами с точки зрения социально-психологических методов управления, в меньшей степени затрагивая административные и экономические; разработана модель расчета эффективности управления человеческими ресурсами на предприятиях системы здравоохранения, а также проведена реализация данной модели на базе Ясиноватской центральной районной больницы.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, персонал, здравоохранение, управление, экономико-математическое моделирование.

## MODELS OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MEDICAL INSTITUTIONS

Dmitry Kalashnikov, Ella Shapovalova

*Donetsk National University,*

*24, Universitetskaya Str., Donetsk, 83001.*

*E-mail: manage\_nasa@mail.ru*

*Received 28 November 2016; accepted 23 December 2016.*

**Abstract.** In this article the importance of human resources for the effective functioning of medical institutions in terms of the formation of human resources has been determined; the importance of training; human resource management issues have been considered in the health services; the approach to the management of human resources in the health services has been offered in the form of two blocks: the organizational unit and the key areas of work with the staff, which considers the human resources management process mainly of socio-psychological management methods, and less the administrative and economic methods; the model to calculate the human resources management in the health services has been developed, also the implementation of this model based on Yasinovatskii central district hospital has been executed.

**Keywords:** human resources, personnel, health, management, economic and mathematical modeling.

### Введение

В современных условиях производительность человеческих ресурсов является фактором, главным образом определяющим конкурентоспособность предприятий. Помимо этого, социализация экономики, вызывающая обострение кадровой проблемы, требует реализации актуальных мер по формированию устойчивого кадрового ядра, преобразованию профессионально-квалификационной структуры человеческих ресурсов с учетом особенностей, присущих рынку труда и учитывающих влияние внешней среды. При построении и развитии жизнеспособной системы управления человеческими ресурсами на предприятии основной задачей выступает изучение и реализация социально-экономических резервов, направленных на увеличение значимости человеческого фактора в механизме управления и функционирования организации.

При рассмотрении вопроса повышения эффективности функционирования медицинских учреждений, большое внимание уделяется вопросам образования эффективных условий по организационно-подготовленным аспектам, которые затрагивают возможность профессионального развития медицинского персонала, мотивирование, разрешение вопросов, связанных с врачебной этикой, формирование плодотворного социально-психологического климата в коллективе.

Следует заметить, что, несмотря на повышающийся интерес к вопросам управления человеческими ресурсами, в области здравоохранения теоретическое понимание и практическое применение решений данных проблем находится на начальном этапе, что заставляет проводить исследования и вводить в практику конкретные механизмы управления человеческими ресурсами в системе здравоохранения.

Можно сказать, что заведения системы здравоохранения испытывают потребность в проверенных механизмах и инструментах построения эффективной системы управления человеческими ресурсами. Остро нуждается в разработке инструментальный аппарат совершенствования данной системы путем создания благоприятных условий в медицинских учреждениях, что в свою очередь позволит в полной мере раскрыть творческий потенциал сотрудников, повышая их квалификацию, минимизировать конфликтные ситуации, и как результат, увеличить эффективность функционирования медицинских учреждений в рамках системы здравоохранения.

### Анализ публикаций

Основные проблемы системы управления персоналом и человеческими ресурсами рассмотрены в научных трудах Т. А. Сибуриной, Г. С. Шестакова, Н. В. Михайловой, Н. Г. Петровой, М. Л. Голубевой и др.

Следует заметить, что большое количество как зарубежных, так и отечественных ученых работали в области предложенной проблематики, однако вопросы, связанные с особенностями функционирования персонала в медицинских учреждениях, в литературе по экономике и организации здравоохранения затронуты поверхностно, хотя проблема качества подготовки человеческих ресурсов освещается довольно широко. В современных условиях динамично развивающегося общества механизмы и инструментарии управления здравоохранением, которые были актуальны десять лет назад, сейчас устарели и нуждаются в модернизации и переработке в соответствии с требованиями.

**Целью** данной работы является разработка экономико-математической модели эффективности управления человеческими ресурсами в медицинских организациях.

### Изложение основного материала

Проанализировав состояние формирования и развития человеческих ресурсов в системе здравоохранения, можно утверждать, что проблемы в данной области решаются поверхностно, отсутствует нормативно-законодательная база формирования отдельной службы, функционирование которой решало бы проблему управления человеческими ресурсами и персоналом в медицинских учреждениях. Однако этому есть объективные причины, в первую очередь экономического и организационного характера [1].

Подход к управлению человеческими ресурсами в учреждении системы здравоохранения можно представить в виде двух блоков: организационного и блока ключевых направлений работы с персоналом, реализация которых будет способствовать повышению эффективности его деятельности (рис. 1).

Особенности функционирования учреждения здравоохранения, с точки зрения психологии, легли в основу данного подхода, когда учитываются личностные качества руководителя, взаимоотношения сотрудников внутри коллектива. Можно утверждать, что процесс формирования трудовых ресурсов и кадровой политики напрямую связан с психологией управления, это обусловлено тем, что именно персонал является фундаментом любого предприятия и

несет в себе потенциал развития посредством управления ресурсами [2, 3].

Предложенный подход рассматривает процесс управления человеческими ресурсами с точки зрения социально-психологических методов управления, в меньшей степени затрагивая административные и экономические. Подход позволяет учитывать эффективность экономических и социально-психологических факторов комплексно, что нашло свое отражение в решении управленческих задач [4, 5].

Данный подход был применен в Ясиноватской центральной районной больницы. В процессе внедрения проводились социологические опросы персонала медицинского учреждения, которые позволили дать оценку эффективности использования человеческих ресурсов. Опросы были направлены на изучение социально-психологического климата организации. Вместе с этим при оценке внимание также было уделено экономической составляющей, что дало представление о роли использования социально-психологических методов в управлении человеческими ресурсами.

Таким образом, расчет показателя эффективности можно провести следующим образом:

$$F = \frac{\sum M_p \cdot \frac{1}{n} \sum K_n}{M}, \quad (1)$$

где  $F$  – итоговый показатель эффективности использования человеческих ресурсов;  $M_p$  – численность категории персонала больницы;  $K_n$  – индикаторы продуктивности работы персонала;  $M$  – общая численность персонала.

При проведении оценки было выделено две категории персонала – врачи и средний медицинский персонал. В качестве индикаторов было принято решение использовать индекс удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом в коллективе, который был получен путем опросов, и коэффициент эффективности управления человеческими ресурсами категорий работников по общим затратам (фонд оплаты труда, социальные отчисления и дополнительные выплаты) на человеческие ресурсы. Коэффициент можно представить в виде:

$$K_e = \frac{P_b}{P_o}, \quad (2)$$



Рисунок 1. Подход к управлению человеческими ресурсами в учреждении системы здравоохранения.

где  $P_b$  – средние затраты на категорию работников на предприятии;  $P_o$  – средние затраты на категорию работников в отрасли.

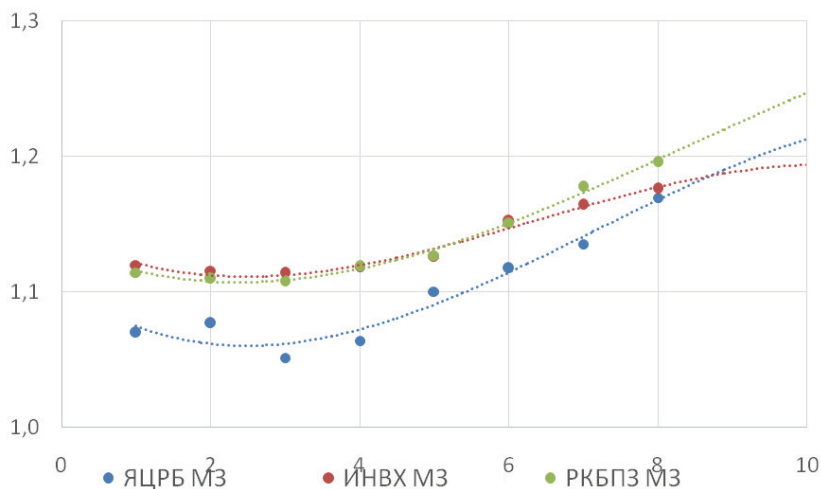
Индекс удовлетворенности персонала рассчитывался следующим образом:

$$K_U = \frac{\sum z_i \cdot m_z}{\max(z_i) \cdot M_z}, \quad (3)$$

где  $z_i$  – значения шкалы оценки в анкете по отдельному фактору (утверждению), которые в

нашем случае варьировались в пределах  $-3...+3$ ;  $m_z$  – количество сотрудников соответствующее каждой оценке;  $M_z$  – количество участников опроса.

Оценка проводилась на протяжении восьми отчетных периодов, причем внедрение начало осуществляться после третьего. Результаты общей оценки эффективности управления человеческими ресурсами представлена на рис. 2.

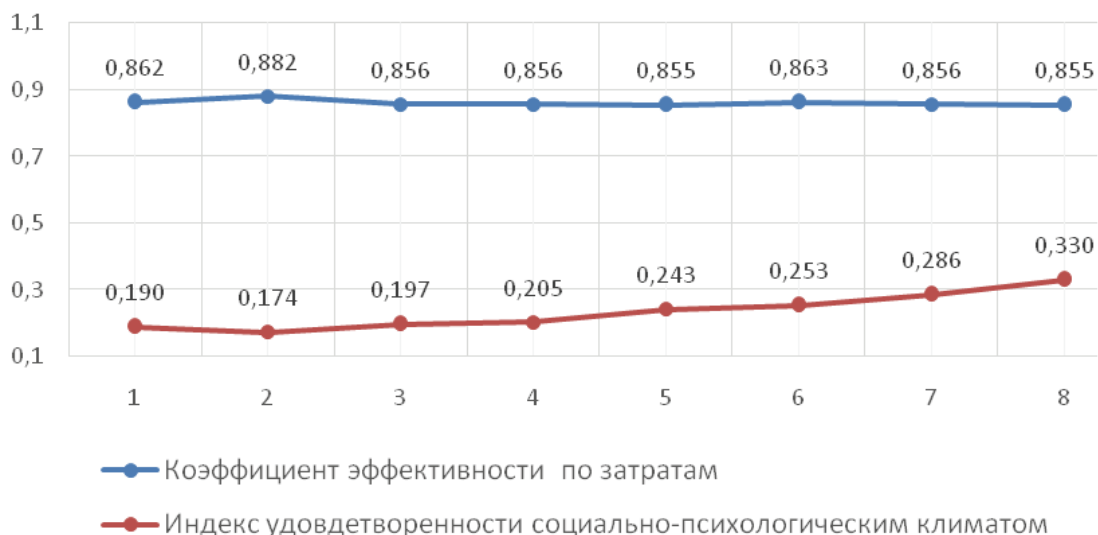


**Рисунок 2.** Динамика итогового показателя эффективности управления человеческими ресурсами в ЯЦРБ, ИНВХ и РКБПЗ.

На рис. 2 прослеживается равномерный рост эффективности использования человеческих ресурсов. Необходимо отметить, что данный эффект был получен за счет улучшения социально-психологического климата среди персонала на основе предложенного автором подхода, при этом роста коэффициента эффективности управления человеческими ресурсами

не наблюдалось.

На рис. 3 представлена динамика изменения индекса удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом в коллективе и коэффициента эффективности управления человеческими ресурсами категорий работников по общим затратам.



**Рисунок 3.** Динамика изменения индикаторов состояния персонала Ясиноватской центральной районной больницы.

## Вывод

В итоге можно заключить, что в коллективе медицинского учреждения наблюдаются положительные тенденции, которые включают в себя создание и укрепление заинтересованности работников в своей работе, содействие росту удовлетворенности качеством труда, проявление энтузиазма и увеличение трудовой отдачи.

Исследования доказали важность развития и совершенствования аспектов управленческой деятельности, направленных на социально-психологические стороны функционирования медицинского персонала, что влечет за собой более внимательное отношение к данной проблематике как руководителей медицинских учреждений, так и органов исполнительной и законодательной власти.

## Литература

1. Сибурин, Т. А. Повышение эффективности управления здравоохранением на основе использования современных персонал-технологий [Текст] / Т. А. Сибурин, Л. Ж. Агтаева // Медицина. 2011. № 9. С. 25–28.
2. Шестаков, Г. С. Актуальные проблемы ресурсного обеспечения и оптимизации управления станцией скорой медицинской помощи муниципального образования сельской местности [Текст] / Г. С. Шестаков, И. Х. Байсултанов // Проблемы современной медицины. 2013. № 5. С. 42–45.
3. Михайлова, Н. В. Методология обеспечения и управления качеством медицинской помощи в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 [Текст] / Н. В. Михайлова // Вестник Росздравнадзора. 2010. № 3. С. 19–27.
4. Петрова, Н. Г. Менеджмент в здравоохранении [Текст] / Н. Г. Петрова. – М.: МЕДпресс-информ, 2009. – 262 с.
5. Голубева, М. Л. Медицинский менеджмент: специфика и подходы [Текст] / М. Л. Голубева // Российское предпринимательство. 2011. № 4, Вып. 2 (182). С. 126–129.
6. Горелов, Н. А. Антикризисное управление человеческими ресурсами [Текст] / Н. А. Горелов. – СПб.: Питер, 2010. – 71 с.
7. Шейман, И. Н. Кадровая политика в здравоохранении: сравнительный анализ российской и международной практики [Текст] / И. Н. Шейман, В. И. Шевский // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 143–167.
8. Аварницына, Е. В. Кадровый кризис – глобальная проблема современного здравоохранения [Текст] / Е. В. Аварницына // Вестник Ассоциации медсестер России. 2011. № 4. С. 27–32.
9. Стародубов, В. И. Кадровые ресурсы здравоохранения Российской Федерации: состояние, проблемы и основные тенденции развития [Электронный ресурс] / В. И. Стародубов, Ю. В. Михайлова, С. А. Леонов // Социальные аспекты здоровья населения. 2010. № 1. Режим доступа: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/171/30>.

## References

1. Siburina, T. A.; Attaeva, L. Z. Increase of a management efficiency by public health services on the basis of use modern the personnel – technologies. In: *Kremlin medicine, Clinical Bulletin*, 2009, No. 9, pp. 25–28. (in Russian)
2. Shestakov, G. S.; Baysultanov, I. Kh. The Actual Issues of the Resource Support and Optimization of Management of the Acute Medical Care Station of Municipality in Rural Area. In: *Public health of the Russian Federation*, 2013, No. 1, pp. 42–45. (in Russian)
3. Mikhailova, N. V. The methodology of medical aid quality provision and management in accordance with ISO 9000. In: *Roszdraznador Bulletin*, 2010, No. 3, pp. 19–27. (in Russian)
4. Petrova, N. G. Management in health care. Moscow: MEDpress-inform, 2009. 262 p. (in Russian)
5. Golubeva, Maria L. Medical Management: Specific Character and Approaches. In: *Russian Journal of Entrepreneurship*, 2011, No. 4, Issue 2 (182), pp. 126–129. (in Russian)
6. Gorelov, N. A. Crisis management oh human resources. St. Petersburg: Peter, 2010. 71 p. (in Russian)
7. Shaiman, Igor M.; Shevsky, Vladimir I. Health labor policy: comparative analysis of Russian and international developments. In: *Public Administration Issues*, 2015, No. 1, pp. 143–167. (in Russian)
8. Avarnicyna, E. V. Personnel crisis – a global problem of modern health care. In: *Bulletin of association of nurses of Russia*, 2011, No. 4, pp. 27–32. (in Russian)
9. Starodubov, V. I.; Mihaylova, Yu. V.; Leonov, S. A. Human resources for health in the Russian Federation: a condition, problems and basic tendencies of development. In: *Social aspects of population health*, 2010, No. 1, Mode of access: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/171/30>. (in Russian)
10. Khudoleeva, O. B. Medico-social assessment of optimization of resources of health care in the conditions of implementation of territorial program of the state guarantees of medical care to the population: the thesis submitted for the Scientific Degree on competition of Candidate of Medical sciences: 14.00.33. Khabarovsk, 2004. 177 p. (in Russian)

10. Худолеева, О. Б. Медико-социальная оценка оптимизации ресурсов здравоохранения в условиях реализации территориальной программы государственных гарантий медицинской помощи населению [Текст] : диссертация ... кандидата медицинских наук : 14.00.33 / Худолеева Ольга Борисовна. – Хабаровск, 2004. – 177 с.

**Калашников Дмитро Анатолійович** – здобувач Донецького національного університету. Наукові інтереси: кадрові ресурси медичних установ.

**Шаповалова Елла Валентинівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці Донецького національного університету. Наукові інтереси: управління трудовими ресурсами.

**Калашников Дмитрий Анатольевич** – соискатель Донецкого национального университета. Научные интересы: кадровые ресурсы медицинских учреждений.

**Шаповалова Элла Валентиновна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого национального университета. Научные интересы: управление трудовыми ресурсами.

**Kalashnikov Dmitry** – external Ph.D. student, Donetsk National University. Scientific interests: human resources of medical institutions.

**Shapovalova Ella** – Ph.D. (Economics), Associate Professor, Personnel Management and Labour Economics Department, Donetsk National University. Scientific interests: human resource management.