

Гузи́ева Елена Валерьевна

соискатель кафедры прикладной экономики
и управления персоналом
Кубанского государственного университета
dom-hors@mail.ru

**МЕТОДИЧЕСКИЕ
ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ТРУДОМ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

Аннотация:

В статье рассмотрены ключевые проблемы оценки эффективности управления трудом на предприятиях лечебно-оздоровительной сферы. Доказано, что оценка эффективности управленческих решений должна рассматриваться как ключевой элемент общей концепции оптимизации системы управления трудом.

Ключевые слова:

управление трудом, кадровая стратегия, кадровые решения, экономическая и социальная эффективность, оценка текущей деятельности, текучесть кадров, мотивация персонала.

Guziyeva Elena Valeryevna

PhD applicant of the Applied Economics
and HR Management Department,
Kuban State University
dom-hors@mail.ru

**METHODOLOGICAL
APPROACHES OF ASSESSMENT OF
THE HR MANAGEMENT
SYSTEM EFFICIENCY
IN THE HEALTH CARE SPHERE**

Summary:

The article discusses the main problems of the efficiency assessment of the HR management system at the health-improving enterprises. It is proved that the assessment of the managerial decisions efficiency should be considered as the key element of the general optimization of the HR management system.

Keywords:

labour management, HR strategy, HR solutions, economic and social efficiency, evaluation of current activities, staff turnover, motivation of personnel.

Для формирования продуктивной методики комплексной оценки эффективности системы управления трудом в сфере здравоохранения необходимо учитывать тот факт, что только с учетом разнообразных особенностей и предъявляемых требований возможно отобрать приемлемый вариант решения проблемы. Отказ от оперативной реализации данных вопросов на практике способствует выбору малоэффективных управленческих решений, негативно воздействует на деятельность трудового коллектива и экономические показатели всей организации. Создание результативной методики оценки эффективности системы управления трудом на предприятиях лечебно-оздоровительного комплекса в рамках разработанной стратегии рассматривается нами как ключевой элемент общей концепции оптимизации системы управления трудом.

Оценка эффективности принимаемых управленческих решений в системе работы предприятия несет пять ключевых функций и применяется для:

- совершенствования качества управленческой работы в организации;
- прогнозирования различных проблем и наиболее эффективных подходов для их устранения;
- оценки предполагаемой эффективности на начальных стадиях принятия решений;
- оценки интервальных итогов в процессе реализации решений;
- оценки отношения производственных затрат и достигнутых результатов на финальной стадии реализации решения;

В рамках разрабатываемых рекомендаций отметим, что оценка управленческих решений должна быть организована на сочетании трех основных компонентов:

- достижение поставленных целей;
- достижение экономической эффективности (в частности повышение производительности труда и другое);
- максимальной удовлетворенности и социальной защищенности работников.

Мы согласны с мнением Г.Г. Вукович о том, что экономическая эффективность в области управления трудом обычно понимается как достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении результата использования производственного фактора «труд» к масштабам его использования (продуктивность труда) и, соответственно, при наиболее благоприятном соотношении результатов труда работников и затрат на них (экономичность труда). При этом принято считать, что социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников [1]. Эти потребности

очень многообразны. Сюда относятся, например: хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Идеальным принято считать такое сочетание перечисленных выше критериев, при котором достигается намеченный результат с минимальными затратами при условии обеспечения максимальной удовлетворенности и социальной защищенности работников. На практике данное сочетание достигается редко. Возможным компромиссным подходом к решению этой проблемы выступает достижение поставленных целей с минимальными издержками при соблюдении социальных прав работников [2]. Представляется, что решение проблемы сочетания экономической и социальной эффективности лежит в определении их приоритетов с учетом оптимального согласования текущих и перспективных результатов принимаемых кадровых решений. Мы предлагаем концептуальные уточнения и дополнения, основанные на соединении принципов теории эффективности с основополагающими принципами концепции тотального качества менеджмента.

Один из важнейших постулатов данной концепции состоит в том, что обеспечить рост производительности труда в системе здравоохранения и высокое качество медицинских услуг могут только удовлетворенные качеством трудовой жизни работники. Тем самым, оптимальные условия труда, уровень заработной платы, психологический климат в трудовом коллективе и возможности развития при соблюдении запланированных экономических показателей работы позволяют обеспечить организациям стабильное положение в перспективе и процветание в условиях усиливающейся конкуренции на рынке медицинских услуг. Естественно, что для многих российских предприятий лечебно-оздоровительного комплекса данный подход является совершенной моделью, к которой необходимо стремиться.

Предлагаемый Г.Г. Вукович подход к оценке эффективности принимаемых управленческих решений базируется на оптимальном комбинировании трех ключевых составляющих: достижения поставленных целей (социально-экономический эффект); отношении производственных затрат и достигнутых результатов (социально-экономическая эффективность); гарантия высокого качества трудовой жизни работников предприятия лечебно-оздоровительного комплекса (сочетание долговременного социально-экономического эффекта и социально-экономической эффективности) [3].

На основе предложенной концепции разработана методика комплексной оценки эффективности управления трудовыми ресурсами предприятий лечебно-оздоровительного комплекса, включающая совокупность трех групп оценок:

- принимаемых управленческих решений как результат усилий менеджмента организации;
- эффективности решений, принимаемых медицинской службой;
- персонала предприятия лечебно-оздоровительного комплекса.

В качестве объектов оценки в сфере управления трудовыми ресурсами выступают: управленческие решения; решения, принимаемые непосредственно лечебно-оздоровительной службой; персонал предприятия лечебно-оздоровительного комплекса (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка управленческих решений для обеспечения эффективности работы предприятий лечебно-оздоровительного комплекса

Объект оценки	Предмет оценки	Задача
Управленческие решения	Решения в сфере: – набора и отбора кадров; – обучения и развития; – организации оплаты и стимулирования; – сокращения кадров.	– предварительная оценка эффективности принимаемых решений на стадии их разработки; – оценки интервальных итогов реализации принятых решений; – оценки производственных затрат и достигнутых результатов.
Медицинская деятельность	– выполнение функций (оказание лечебно-оздоровительных услуг); – выполнение запланированных результатов; – оптимальный баланс производственных затрат к достигнутым результатам.	– улучшение качества предоставления услуг; – снижение издержек; – совершенствование организации работы медицинских служб; – рост удовлетворенности персонала медицинских служб.
Персонал лечебно-оздоровительной организации	– личные способности и качества; – поведение; – реализация трудового процесса.	– подбор и отбор персонала; – рост показателей производственной деятельности; – установление необходимости в проф. обучении и оценка его эффективности; – поощрение профессиональных достижений; – продвижение по «карьерной лестнице».

Предложенная классификация носит в определенной степени условный характер. Оценивая управленческие решения с точки зрения присутствующей в данной сфере специфики, мы попытались сформулировать критерии оценки эффективности управленческих решений [4].

1. Компетентность оценки. Всесторонний подход к оценке применительно к управлению трудовыми ресурсами особенно важен, так как многие явления и процессы, происходящие в этой области, характеризуются сложным переплетением и взаимодействием большого количества факторов и условий.

2. Приоритетность. Давая всестороннюю оценку различных аспектов управленческой работы, необходимо выделять и акцентировать внимание на лечебно-оздоровительной специфике и приоритетных критериях.

3. Непрерывность. Оценка должна осуществляться не периодически, а постоянно, на различных этапах разработки и осуществления управленческих решений. Такой подход позволяет проводить анализ, выявлять тенденции изменения и своевременно принимать необходимые решения.

4. Сравнимость показателей оценки во времени.

5. Надежность. Используемые методы оценки должны достаточно точно характеризовать рассматриваемые явления и процессы. Например, если мы оцениваем изменение текучести кадров, то мы должны быть уверены, что выбранные нами для оценки показатели характеризуют именно текучесть кадров, а не показатели состояния трудовой и производственной дисциплины.

6. Адекватность оценки. Поскольку в управлении трудовыми ресурсами многие способы оценки адресованы непосредственно к людям, влияют на их мотивацию и удовлетворенность работой, существенное значение имеет то, как формы и методы оценки воспринимаются и оцениваются людьми.

7. Демократичность. Данный принцип предполагает вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных и компетентных сторон.

Представляется, что к оценке управленческих решений можно подойти с нескольких позиций.

1. Первая сторона оценки основана на рассмотрении характеристик и ее многообразных объектов. Так, в частности, объектами оценки могут выступать как стратегические, так и оперативные управленческие решения. Наряду с общими подходами к оценке имеется определенная специфика ее осуществления применительно к стратегической и операционной сфере принятия решений. Так, стратегические решения связаны с более значительными затратами. Принятие таких решений и оценка возможных результатов сопровождается существенными рисками. К тому же, полученные достижения должны рассматриваться с учетом большого «ЛАГа» во времени. В числе других объектов оценки могут выступать функциональные области решений (подбор, отбор, мотивация и другое), а также различные категории работников (постоянные и временные работники, руководители, специалисты и т.п.) [5].

2. С точки зрения характеристики субъектов проведения оценки, она может осуществляться: специалистами, которые должны являться профессионалами в данной области; линейными руководителями, непосредственно отвечающими за разработку и реализацию решений; всеми работниками лечебно-оздоровительного предприятия; независимыми экспертами со стороны. В качестве внешних экспертов могут выступать как специалисты в лечебно-оздоровительной сфере, приглашенные в качестве консультантов по инициативе самого предприятия, так и независимые эксперты со стороны, наделенные определенными полномочиями [6]. Это в первую очередь представители Министерства здравоохранения, которые имеют право проверить соответствие принимаемых решений законодательным и нормативным актами, регламентирующими вопросы регулирования трудовых отношений и занятости в сфере здравоохранения. В качестве независимых экспертов могут также выступать профсоюзы, трехсторонние комиссии (состоящие из представителей работников, работодателей и органов власти на местах). К вопросам оценки управленческих решений в отдельных случаях могут быть также подключены и потребители услуг предприятий лечебно-оздоровительного комплекса Краснодарского края. Естественно, что такая оценка должна производиться косвенно (например, посредством выявления и сопоставления мнения пациентов об изменении качества предоставляемых услуг в период, предшествующий осуществлению мероприятий по выявлению квалификации работников, предоставляющих данную медицинскую услугу и после того, как они повысили свою квалификацию, овладели новыми приемами работами). Для этих целей наряду с методами анкетного опроса и интервьюирования работников могут быть использованы показатели, характеризующие уменьшение претензий со стороны потребителей лечебно-оздоровительных услуг. В конечном итоге к оценке принимаемых управленческих решений и разработке предложений по их совершенствованию могут быть прямо или косвенно привлечены все стороны, заинтересованные в улучшении результатов работы организации [7].

Однако на практике, реализовать данный подход достаточно сложно, так как требуется значительное время и определенные средства на сбор и обработку информации, ознакомление с ней участников процесса оценки.

3. Следующая сторона оценки зависит от последовательности этапов ее осуществления. Оценка управленческих решений может осуществляться на предварительной стадии принятия решений (предварительная оценка эффективности различных вариантов решения проблемы). Также необходима интервальная оценка на промежуточных стадиях, чтобы оценить, как реализуются принятые решения. На финальной стадии рассматриваются результаты, полученные в ходе реализации решения [8].

4. Особое значение придается классификации оценок управленческих решений в зависимости от характера произведенных затрат и достигнутых результатов. В более широком смысле в использовании на практике подхода «затраты/результаты» заложены большие возможности совершенствования процесса принятия и реализации решений. Особенно если подойти к рассмотрению результатов не только с точки зрения достигнутого экономического эффекта, но и с точки зрения социального эффекта, выражающегося в обеспечении удовлетворенности и социальной защищенности работников предприятия.

По мнению Г.Г. Вукович, наибольшая объективность оценки принимаемых решений достигается при условии всестороннего рассмотрения результатов с нескольких позиций: результаты социальные и экономические, текущие и перспективные, количественные и качественные [9]. Эффективность принятия управленческих решений выступает составляющей частью продуктивности работы лечебно-оздоровительного предприятия в целом, и характеризуется определенными экономическими показателями, такими как: производительность, прибыль, доля организации на рынке лечебно-оздоровительных услуг, способность адаптироваться к трансформациям экономической среды; выживание в кризисных условиях и т.п.

Итак, производительность труда выступает ключевым экономическим показателем оценки деятельности лечебно-оздоровительного предприятия. Существуют различные подходы к ее определению. Для оценки управленческих решений может быть взят широко используемый в западной практике комплексный показатель производительности, в состав которого входит два компонента: эффект и эффективность. При этом под эффектом понимается достижение целей, поставленных перед лечебно-оздоровительным предприятием, то есть полученный результат, а под эффективностью – отношение полезного результата к затратам, обусловившим его достижение. Например, лечебно-оздоровительное предприятие может получить эффект посредством увеличения объема предоставления медицинских услуг, расширения спектра предоставляемых услуг. Однако оценка результатов работы лечебно-оздоровительной организации будет не полной без совокупного учета затрат. Показателями эффективности в этом случае могут выступать прибыль и объем предоставленных услуг. Трудовая дисциплина, текучесть кадров, удовлетворенность работников также можно определить как ключевые социально-экономические показатели деятельности медицинского предприятия и эффективности его работы.

Ссылки:

1. Вукович Г.Г. Региональный рынок труда: факторный анализ // Аудит и финансовый анализ. 2009. № 6. С. 376–382.
2. Глушанок Т. Качество рабочей силы и конкурентоспособность предприятия // Человек и труд. 2009. № 1. С. 36–39.
3. Вукович Г.Г., Гостяева И.Н. Повышение мотивации к труду на основе управления трудовым поведением работников // Человек и труд. 2009. № 12. С. 62.
4. Капелюшников Р. Производительность труда и стоимость рабочей силы: как рождаются статистические иллюзии // Вопросы экономики. 2009. № 4. С. 41–43.
5. Вукович Г. Кадровая политика предприятия как инструмент управления // Человек и труд. 2009. № 8. С. 71–71.
6. Мазин А. Взаимоотношения нанимателя и работника в условиях кризиса // Человек и труд. 2009. № 12. С. 39–40.
7. Вукович Г.Г. Повышение конкурентоспособности предприятия как результат эффективизации его кадровой политики // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2009. № 9. С. 101–108.
8. Петров С. Проблемы обеспечения региональной экономики профессиональными кадрами // Человек и труд. 2007. № 9. С. 58–64.
9. Вукович Г.Г., Лягайло Л.В., Яхъяев Х.М. Анализ структурных трансформаций занятости трудовых ресурсов в зонах рекреационной направленности // Аудит и финансовый анализ. 2008. № 6. С. 274.

References:

1. Vukovich, GG 2009, 'Regional labor market: factor analysis', *Audit and Financial Analysis*, no. 6, pp. 376-382.
2. Glushanok, T 2009, 'The quality of labor and the competitiveness of the enterprise', *Man and labor*, no. 1, pp. 36-39.
3. Vukovich, GG & Gostyaeva, IN 2009, 'Increase the motivation to work on the basis of the behavior of the labor management employees', *Man and labor*, no. 12, p. 62.
4. Kapelyushnikov, R 2009, 'Productivity and labor costs: how statistical illusion are born', *Problems of Economics*, no. 4, pp. 41-43.
5. Vukovich, G 2009, 'Personnel policy of the company as a management tool', *Man and labor*, no. 8, pp. 71-71.

6. Mazin, A 2009, 'Relations between employer and employee in a crisis', *Man and labor*, no. 12, pp. 39-40.
7. Vukovich, GG 2009, 'Improving the competitiveness of the enterprise as a result of its personnel policy effectivization', *Bulletin of the Russian State Trade and Economic University (RGTEU)*, no. 9, pp. 101-108.
8. Petrov, S 2007, 'Problems of the regional economy with professional staff', *Man and labor*, no. 9, pp. 58-64.
9. Vukovich, GG, Lyagaylo, LV & Yakhyaev, HM 2008, 'Analysis of structural transformations employment of labor in the areas of recreational orientation', *Audit and Financial Analysis*, no. 6, p. 274.