

АКТУАЛИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

© 2019 **Блинов Сергей Валерьевич**

кандидат медицинских наук
доцент кафедры «Организация здравоохранения и общественное здоровье»
Медицинский университет «Реавиз»
443001, г. Самара, ул. Чкалова, 100
E-mail: sekretar@dkb63.ru

© 2019 **Кузьмина Наталья Михайловна**

доктор экономических наук, профессор
заместитель главного врача по кадрам и правовым вопросам
Дорожная клиническая больница на станции Самара
открытого акционерного общества «Российские железные дороги»
443041, г. Самара, ул. Агибалова, 12
E-mail: hrm-kuzmina@yandex.ru

© 2019 **Ревина Светлана Николаевна**

профессор, доктор юридических наук, заведующая кафедрой публичного права
Самарский государственный экономический университет
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, 141
E-mail: 29.revina@mail.ru

© 2019 **Сидорова Анна Викторовна**

старший преподаватель кафедры публичного права
Самарский государственный экономический университет
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, 141
E-mail: an.sido@bk.ru

Статус службы по управлению персоналом (СУП) определяется повышенным вниманием руководителей к кадровым вопросам. СУП на уровне высшего руководства воспринимается не только как исполнитель, но как инициатор и транслятор изменений в организации. В статье представлены результаты авторского исследования, проведенного в рамках одного структурного подразделения учреждения здравоохранения (УЗ) и позволившего своевременно принять актуальные управленческие решения.

Ключевые слова: учреждение здравоохранения, интервью, управление персоналом, руководитель, исполнитель.

Исследование проводилось в форме интервью. Интервьюирование подразумевает разработку сценария интервью в виде примерного перечня вопросов и его последующую корректировку в ходе диалога с собеседником в целях получения необходимой достоверной информации [1, с.14–19]. Использование не только основных вопросов, но и «прошупывающих», «уточняющих», «наводящих», «провокационных» вопросов позволяет добиться достоверных ответов.

Первая группа вопросов позволяли снять напряжение у каждого из интервьюируемых,

разговорить, расположить к себе, именно они позволили реализовать тематический каталог интервью, обеспечив готовность опрашиваемых искренне отвечать на предлагаемые вопросы и поддерживать беседу. Свобода в выборе и чередовании, самой постановке вопросов позволили эксперту, проводящему беседу, настроиться на ситуацию и персону конкретного сотрудника, получить информацию достоверную, иногда неожиданную, которую невозможно получить никаким другим способом. Внимательное изучение деталей и критический анализ информации по формальным и содержательным признакам,

наблюдение за собеседником, вербальная и невербальная коммуникации, полнота изложения, отсутствие или наличие пробелов в изложении позволили оценить и степень искренности, и попытки манипуляции, и наличие определенных опасений у сотрудников СУП.

Продолжительность проведения интервью определялась с учетом личностных особенностей, временных границ («давление временем»), потенциальной возможности «разговорить» опрашиваемого и обеспечить правдивые ответы.

Перечень основных вопросов включал 48, примерный список «уточняющих» и «наводящих» — 50. Время интервьюирования (расчетное) было определено в 45 минут, а фактическое приведено в таблице 1.

Практически все работники (за исключением 1 чел.) получали высшее образование заочно и при этом они утверждают, им его недостаточно, а приобретенные знания негодились.

Все уверены, что высшее образование для исполнения должностных обязанностей не нужно, даже начальник отдела. Но специальных знаний не хватает всем:

- юридических и кадрового учета (документооборота);
- информации Минздрава о требованиях к специалистам;
- знания программных продуктов;
- информации по юридическим и кадровым нововведениям;
- информации о повышении квалификации вообще и, в частности, по нововведениям (приказ № 302);
- юридических, может быть, трудового права;
- юридических и конкретной практики.

Удивляет в такой ситуации выбор ВУЗа и специальности (табл. 2).

Особый акцент был сделан на юридических

Таблица 1. Время интервьюирования сотрудников СУП

№	ФИО, должность	Фактическое время
1	А, специалист по управлению персоналом 1 категории	1 час 49 мин
2	Б, начальник отдела по управлению персоналом	3 час 20 мин
3	В, специалист по управлению персоналом 1 категории	
4	Г, специалист по управлению персоналом 1 категории	2 час 30 мин
5	Д, специалист по управлению персоналом 1 категории	2 час 16 мин
6	Е, ведущий специалист по управлению персоналом	1 час 26 мин
7	Ж, специалист по управлению персоналом 1 категории	
8	З, специалист по управлению персоналом 1 категории	1 час 49 мин

Таблица 2. Оконченное учебное заведение и полученная специальность

№	ФИО, должность	Учебное заведение	Специальность
1	А, специалист по управлению персоналом отдела 1 категории	СПТУ № 25	Оператор ЭВМ
2	Б, начальник отдела по управлению персоналом	Издательско-полиграфический техникум, 1998 Российский университет кооперации, 2011	Бухгалтер экономист-менеджер
3	В, специалист по управлению персоналом отдела 1 категории	Куйбышевский авиационный институт, 1980	инженер-математик
4	Г, специалист по управлению персоналом	Самарский институт инженеров ж.д. транспорта, 2005	«Инженерные системы и технологии», инженер
5	Д, специалист по управлению персоналом отдела 1 категории	Самарский государственный педагогический университет, 2004	«Психология»
6	Е, ведущий специалист по управлению персоналом	Самарский институт инженеров ж.д. транспорта	«Инженерные системы и технологии», инженер
7	Ж, специалист по управлению персоналом отдела 1 категории	Самарский государственный технический университет, 2011	«Управление персоналом», менеджер
8	З, специалист по управлению персоналом отдела 1 категории	Поволжский институт бизнеса, 2006	менеджер

вопросах и обозначении необходимости юриста в штате отдела.

Специальные программы (курсы, семинары и т.п.) сотрудники не посещали, за исключением 1 чел. (1 раз), при этом сертификаты, имеющиеся в личных делах, подтверждают иное. Необходимо понимать, что в повседневной действительности, однодневные курсы и лекции можно считать отвлечением от основной работы, знаний они не прибавляют и в памяти не остаются.

Открыто обсуждать проблемы профессиональной деятельности с коллегами или посторонним человеком — экспертом они готовы, с начальником отдела, руководством УЗ и представителем профсоюза — нет.

Из рабочих проблем (ответили только 33,3%) 1 работника ежедневно беспокоит правильность оформления приказов и заявлений, а другого — работа в режиме «открытая дверь». Еженедельно беспокоят 1 работника жалобы, проблемы обучения в системе НМО, в том числе он-лайн, еще 1 сотрудник обозначил внешние проверки, требующие специальной подготовки копий документов и информации для руководства.

Один сотрудник обратил внимание на специфику работы — «не нужно копить приказы, лучше обрабатывать их в текущем порядке»; 1 раз в квартал (ответили искренне 50%) — оформление санаторно-курортного лечения, отчеты ВЭК; текущие отчеты; запросы, мобрезерв, воинский учет и списки военнообязанных. Раз в год или реже беспокоят работников СУП ежегодный отчет (1 чел.), отчеты вообще (1 чел.), списки на премирование для экономистов (1 чел.) и процедура лицензирования (1 чел.).

Взаимоотношения в отделе по управлению персоналом (в первую очередь межличностные и во вторую — профессиональные) в целом устраивают всех, кроме начальника, поскольку она уверена, что ее считают «мягким» руководителем. Но сотрудники хотят большего взаимодействия с начальником.

Взаимоотношения в УЗ устраивают только 33,3% сотрудников СУП, другие считают, что жалобы со стороны расчетной группы; дразги, докладные, отсутствие реальной поддержки и эффективных взаимосвязей усложняют ситуацию и не позволяют получить ответы на значимые вопросы.

При этом предложения по улучшению деятельности СУП высказали только 2 сотрудника:

- сменить начальника или учить ее рабо-

тать;

- повысить профессионализм, обеспечить переобучение, выделить время на подготовку приказов.

Улучшить взаимодействие СУП с другими службами УЗ можно, по мнению сотрудников только в том случае, если коммуникации будут зафиксированы в Положениях об СП. Проведение совместных обсуждений и совещаний; обеспечение горизонтального взаимодействия и коллегиального решения вопросов; своевременное освоение программ.

Считают необходимым свое участие в улучшении деятельности отдела только 4 сотрудника, причем только устно и внутри отдела, в условиях взаимозаменяемости, 1 чел. — «Могу...», еще 1 уверен, что «начальник справится, если захочет, и отдел без меня тоже справится — взаимозаменяемость».

Половина сотрудников СУП полагает, что должно быть время, свободное от посещений сотрудников, для работы с документами, но объем требуемого времени определяют очень по-разному — от 1,5 час. до целого рабочего дня.

Тема совещаний и коллегиального решения вопросов в СУП, с сотрудниками других служб и общения с руководством УЗ была существенно расширена и дополнена в рамках индивидуального интервьюирования, при этом каждый обращал внимание на то, что инициировать подобные мероприятия должна другая сторона или начальник отдела [3, с.83–90]. Сотрудники СУП полагают, что совещания в отделе и с другими службами необходимы, это нужно зафиксировать в Положениях (или регламентах и положениях). По их мнению, совместные обсуждения улучшат взаимодействие СУП с другими службами УЗ и обеспечат взаимосвязь руководителей.

Это очень тревожный момент, сотрудники любят поговорить, у них есть для этого время в рамках рабочего дня, коллегиальное принятие решений обеспечивает «круговую поруку» и свидетельствует о недостатке компетентности и персональной ответственности.

Кроме того, сотрудники настаивают на «развитии горизонтальных коммуникаций и исключении из процесса начальника СУП», что свидетельствует о недоверии к нему как руководителю и профессионалу. Кроме того, это никак не согласуется с их желанием контроля и оценки личного вклада и противоречит не только логике организационной структуры, так и сложив-

шимся взаимоотношениям.

Идеальный начальник отдела по управлению персоналом в глазах сотрудников выглядит как компетентный, дистантный, контролирующий, организовывающий, конкретный. 50% сотрудников высказываются еще более определенно: 1 чел. указывает «меньше болтать обо всем», еще 1 — «Как (указывает персону)», еще 1 — вспоминает другого начальника («Была строгой, тоже много чего не знала из повседневной деятельности, в том числе программ, но могла всех организовать, заставить работать и ее уважали» и другая (указывает персону) согласовывала документы, например, Положение о СУП УЗ).

Руководство УЗ может улучшить работу отдела, сократив количество поручений, согласовывая заранее изменение штата, пересмотрев Положения и должностные инструкции, обеспечив надлежащий вид архивации кадровых документов.

Качество обратной связи с высшим руководством устраивает только 1 работника, но все так или иначе склоняются к мнению, что проявить инициативу должно именно высшее руководство, «ВЕСЬ ОТДЕЛ пошел бы на беседу, чтобы узнать мнение руководителя».

На вопрос «Каким образом можно улучшить качество обратной связи с начальником отдела?» сотрудники отвечают:

- не представляю;
- изменить состав трудового коллектива, проводить планерки и совещания;
- слишком много ошибок у начальника, нет контроля, отсутствует дистанция;
- она «хороший человек», не любит обсуждений и требований, только по ее желанию можно что-то изменить;
- все хорошо;
- необходим контакт, начальник не должен

уходить от ответов и решения производственных проблем.

Техническая оснащенность рабочих мест устраивает практически всех, только 1 сотрудник посетовал, что не хватает места для хранения личных дел, необходимо организовать архив.

Размер должностного оклада устраивает (в общем) только 2 работников, но последующие ответы (30000 чистыми, устраивает, в других УЗ хуже; около 30000 чистыми) убеждают в том, что сотрудники СУП даже не различают оклад и зарплату. Если же предположить, что сумму оклада они видят именно такой, то какой должна быть зарплата? Сведения о начисленной зарплате свидетельствуют о том, что отклонения от «30000 чистыми» есть только у двоих из опрошенных (табл. 3).

В систему материального поощрения, по мнению сотрудников, необходимо включать премии за интенсивность и качество; индексацию; обязательную оплату любой дополнительной работы; поощрения за освоение новой работы, например, 1С Кадры; ввести 13 и 14 зарплат, полную компенсацию стоимости билетов; проводить «День здоровья», тренинги, конкурсы, например, «Лучший шеф-повар». Один сотрудник категоричен и уверен, что «ее нет!». Очень интересно, что предложили конкурс «Лучший шеф-повар», а не конкурс профессионального мастерства «Лучший кадровик».

В систему нематериального поощрения следует ввести поздравление руководства УЗ с Днем кадровика (вспомнили о профессиональной принадлежности!), корпоративные мероприятия, в том числе по сплочению трудового коллектива (хотя все, кроме начальника, более чем довольны межличностными и профессиональными взаимоотношениями в СУП); а вруче-

Таблица 3. Соотношение оклада и начисленной зарплаты сотрудников СУП УЗ, руб.

№	ФИО, должность	Оклад	Зарплата начисленная 10.01.2015	Зарплата начисленная 10.04.2015
1	А, специалист по управлению персоналом 1 категории	11989	33234,03	34590,20
2	Б, начальник отдела по управлению персоналом	15660	40015,00	41175,17
3	В, специалист по управлению персоналом 1 категории	5572	31908,58	47357,10
4	Г, специалист по управлению персоналом 1 категории	11989	41607,88	36086,89
5	Д, специалист по управлению персоналом 1 категории	11989	57301,56	28653,71
6	Е, ведущий специалист по управлению персоналом	12761	37779,42	49508,62
7	Ж, специалист по управлению персоналом 1 категории	11567	7300,04	7300,04
8	З, специалист по управлению персоналом 1 категории	11989	28440,06	28653,71

ние грамот и благодарностей должно осуществляться немедленно [2, с.29–34].

На вопрос «Каким образом в идеале Вы видите свою работу?» были получены ответы:

- увольняться не собираюсь;
- хотелось бы рассматривать только серьезные вопросы по функционалу СУП;
- хотелось бы остаться;
- все устраивает, а муж говорит «Я знаю, ты не уволишься!»;
- больше денег.

Получается, что работа в принципе и место работы устраивают практически всех работников, поскольку полученные ответы демонстрируют стремление к лучшему, что опять-таки подтверждает стремление к общему будущему в рамках УЗ.

Проведение интервью позволило решить следующие задачи:

- исследована специфика социально-трудовых отношений в СУП УЗ;
- определены и скорректированы особенно-

сти разделения и организации труда в СУП УЗ;

- определены приоритетные организационные подходы к формированию функций и структуры СУП УЗ;
- сформулированы основные рекомендации по совершенствованию структуры СУП УЗ в целях оптимизации численности службы и повышения эффективности управления сотрудниками в целом;
- предложены оптимальная структура СУП УЗ и численность работников.

Учитывая, что СУП любой организации является именно тем структурным подразделением, которое несет ответственность, наряду с выполнением чисто «технических» задач, за формирование кадровой стратегии и политики, соответствующих целям развития, обеспечение конкурентоспособности организации за счет найма компетентных специалистов, обеспечения высокой работоспособности и благоприятного морально-психологического климата, ей следует уделить особое внимание.

Библиографический список:

1. Блинов С.В., Ревина С.Н., Кузьмина Н.М. Экономико-правовые аспекты совершенствования системы мотивации работников негосударственных учреждений здравоохранения (на примере НУЗ ОАО «РЖД») // Вопросы экономики и права, 2016. № 4.
2. Блинов С.В., Ревина С.Н., Кузьмина Н.М. Развитие системы мотивации сотрудников на основе применения ключевых показателей эффективности деятельности (на примере НУЗ «ДКБ на ст. Самара ОАО «РЖД») // Экономические науки, 2016. № 6.
3. Блинов С.В., Ревина С.Н., Кузьмина Н.М. Актуальные проблемы формирования системы целевых показателей эффективности деятельности учреждений здравоохранения // Вопросы экономики и права, 2017. № 3.

Поступила в редакцию 31.01.2019