

## ИНФОРМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Л.Н.Величко, Л.П.Качура, Ю.Н.Метлицкий, В.О.Чернышев

ЗАО "НПП БелСофт", г. Минск

*Описана современная информационно-коммуникационная технология (ИКТ) работы служб управления персоналом. Подчеркивается, что электронный набор персонала может быть осуществлен с помощью ИКТ информационно-психологического моделирования, решающей задачу профессионального клиринга – оптимального соотношения сотрудников и профессий, предполагающего двустороннее последовательное соотношение, когда ищут обе стороны – наниматель и работник. Описаны базовые и стратегические информационные технологии управления персоналом.*

### Введение

Уходят в прошлое времена, когда основу деятельности отделов кадров медицинских организаций, составляли хорошо структурированные или даже стандартные функции, содержащие квазидетерминированные задачи ведения штатного расписания и формуляров, личных дел, трудовых книжек и карточек сотрудников, администрирования и кадрового делопроизводства, воинского и табельного учета и т.п. Эти задачи характеризуются рутинностью, однообразием и монотонностью их решения, отсутствием творческого начала в них.

Сегодня отделы кадров преобразуются в современные информационно-компьютерные службы электронного управления персоналом с широким спектром творческих задач за счет разработки и внедрения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Информатизация служб работы с сотрудниками предполагает оптимизацию и увеличение производительности лечебно-профилактических и диагностических процессов, перевод их на качественно новый уровень электронного управления, резкое повышение эффективности деятельности медицинских специалистов и организационного менеджмента, привлечение и мотивацию кадрового потенциала и др. Эти новые задачи учитывают ценность человеческого фактора, уровень знаний и практического опыта сотрудников, рассматривая их как стратегический ресурс человеческого капитала, способный окупить затраты на персонал и принести инвестиции в будущее развитие здравоохранения.

### Информационная технология набора персонала

Успешность формирования штата сотрудников медицинской организации во многом определяется следующими факторами [1, 2]:

- привлечение сотрудников к тем сферам здравоохранительной деятельности, которые соответ-

ствуют их квалификации и интересам, что является одним из ключевых факторов, обеспечивающих удовлетворенность выполняемой работой;

- выявление наиболее перспективных, толковых и знающих медицинских специалистов для формирования кадрового резерва ключевых должностей организаций здравоохранения;

- своевременное получение необходимых знаний, обеспечение качественного обучения, переобучения и повышения квалификации медицинского персонала.

Все это позволит привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов, повысить эффективность их деятельности на пути достижения стратегических целей, поставленных перед здравоохранением. Успешность и рентабельность процесса формирования и оптимизации штата определяется поддержанием и развитием взаимодействий (долгосрочных отношений) как с сотрудниками медицинской организации, так и с потенциальными перспективными кандидатами.

Работа по набору персонала охватывает все процессы с момента поступления заявки от руководителя структурного подразделения на поиск кандидата на ту или иную должность и продолжается процессами планирования и бюджетирования, привлечения кандидатов, их ранжирования в соответствии с принятыми критериями и возможностями коммуникаций, например, электронных анкет и информационных бюллетеней. Координация процесса набора персонала осуществляется с помощью системы электронного документооборота, которая позволяет автоматизировать и оптимизировать все его операции и очередность их реализации. При этом осуществляется автоматический мониторинг сроков выполнения последующих операций. Объявления о вакансиях могут автоматически публиковаться на корпоративном портале медицинской организации, передаваться через ин-

терфейс на специализированные Интернет-сайты или в системы внешних услуг по подбору персонала.

Электронный набор персонала (SAP E-Recruiting) может быть осуществлен с помощью ИКТ информационно-психологического моделирования, решающей задачу профессионального клиринга – оптимального соотнесения сотрудников и профессий. Клиринг предполагает двустороннее последовательное соотнесение, когда ищут обе стороны – наниматель и работник. При этом фигурируют четыре тезауруса: что хочет каждая сторона и что они собой представляют.

Понятие "тезаурус" вводится для описания информации, вернее какой-то части многомерного информационного пространства, отделяя, тем самым, полезную для системы электронного набора персонала информацию от бесполезной, или, точнее, определяет степень ее полезности. В функциональном отношении различаются тезаурусы поступающей в систему информации (рефлексивный), информации, выражающей намерения, цели, планы (мотивационный), и информации, направляющей действия (диспозиционный), и др.

Поисковая ситуация возникает при наличии множества однопрофильных потенциальных сотрудников медицинской организации, имеющих свой поисковый образ – набор присущих каждому сотруднику дескрипторов, характеризующих степень значимости слов и словосочетаний, установление между ними логических связей. В этом случае возможна поисковая операция – выборка, подборка, прямое и обратное последовательное соотнесение (с уточнением) и, наконец, клиринг.

Как отмечено выше, задача профессионального клиринга решается с помощью ИКТ информационно-психологического моделирования условий: что претенденту могут предложить и какие требования к нему предъявляют. При этом тезаурус того, что представляет собой потенциальный работник (ранговый список способностей и умений по степени их развития), сравнивается с тезаурусом предъявляемых требований (ранговый список тех же способностей и умений по степени их важности), и определяется уровень их соответствия. Два других тезауруса приводятся в соответствие, чтобы уравнивать желания потенциального работника с возможностями администрации медицинской организации.

Решение задачи электронного набора персонала в условиях рынка труда и угрозы безработицы разрабатывается и апробируется посредством тестовых методов оценки способностей и профессиограмм специальностей и должностей. Приме-

нение электронного инструментария ИКТ для решения административных задач значительно повышает эффективность (оперативность, рентабельность и т.п.) процессов набора персонала, что позволяет привлекать лучший персонал со стороны и рационально использовать внутренний кадровый потенциал, обеспечивая повышение мотивации сотрудников.

#### **Базовые информационные технологии управления персоналом**

**Кадровый учет.** Эта технология обеспечивает централизованное хранение необходимой информации о сотрудниках, которая постоянно актуализируется, являясь целостной и полной. Гибкий доступ к информации осуществляется с помощью системы оптической архивации. Выполнение гибких функций ведения отчетности позволяет выявить соответствие кадровых процессов законодательным и здравоохранительным нормам и стандартам.

**Организационный менеджмент.** Эта технология включает в себя процессы управления и планирования организационной структуры медицинской организации, его модели, представление различных аспектов иерархии, многовариантное моделирование кадровых изменений. При этом обеспечивается адаптация организационной и отчетной структур с учетом происходящих кадровых изменений. Организационные модели являются исходной базой для процессов планирования и развития персонала, затрат по нему, управления вознаграждениями. Удобный интерфейс и инструментарий ведения организационных структур обеспечивают создание организационного плана медицинской организации, реализация которого осуществляется централизованно в рамках организационного менеджмента. Это обеспечивает оперативное реагирование на происходящие изменения. Различные версии организационного плана используются для моделирования организационной структуры.

**Управление рабочим временем.** Эта технология предусматривает повышение производительности труда и сокращение затрат за счет оптимизации процессов планирования, ведения и аналитической оценки данных рабочего времени медицинского персонала. Технология управления рабочим временем оптимизирует выполнение процессов:

- формирования графиков работы структурных подразделений и отдельных сотрудников;
- ведения табельного учета рабочего времени;
- ведения данных по отпускам и по отсутствию работников в связи с болезнью;

- аналитической оценки данных о времени присутствия и отсутствия сотрудников на работе;
- формирования и передачи в бухгалтерию данных по повременным видам оплаты и сдельной заработной плате.

Модель управления рабочим временем может быть выполнена в виде централизованной или децентрализованной структуры. Затраты на обучение пользователей работе с системой, регистрирующей данные рабочего времени, могут быть значительно снижены за счет оптимизации интерфейса с интуитивно понятными опциями навигации.

**Расчет заработной платы и отчетность.** Эта технология позволяет управлять всеми процессами расчета заработной платы (в том числе и сдельной), налогообложения, социального страхования, учета командировочных расходов и т.п. По всем этим аспектам формируется отчетность, предусмотренная законодательными нормами.

**Управление льготами.** С помощью этой технологии формируются компенсационные и социальные пакеты, которые способствуют привлечению и удержанию ценных специалистов. Программы предоставляемых льгот сотрудникам включают программы страхования жизни, медицинского страхования, добровольных отчислений в пенсионный фонд, долевого участия в распределении прибыли или акций медицинской организации. Кроме того, программы предусматривают предоставление льгот при наступлении определенных событий в жизни (вступление в брак, рождение ребенка и т.п.) или производственной деятельности (достижение определенного стажа) сотрудника.

**Формирование отчетности.** Эта технология позволяет провести эффективный и гибкий анализ огромного массива данных по сотрудникам и сформировать отчеты по различным аспектам деятельности кадровых служб, персонала и медицинской организации в целом.

#### **Стратегические информационные технологии управления персоналом**

**Стратегическое управление персоналом.** Эта технология ориентирует на применение инновационных методов и средств управления персоналом и предусматривает постановку целей и определение персональной ответственности каждого сотрудника за достижение результата. Технология управления по целям может мотивировать персонал на новые достижения и креативное развитие, что является одним из основных факторов успешного функционирования медицинской организации. Практическая реализация технологии управления по целям обеспечивается сбалансированной системой показателей и интеграцией аппарат-

но-программных решений. Она позволяет увязать показатели долгосрочного планирования и повседневной работы медицинской организации и определить необходимые действия каждого сотрудника в рамках реализуемой глобальной стратегии.

Технология предусматривает декомпозицию целей организации здравоохранения на уровень структурных подразделений и сотрудников, что обеспечивается грамотной постановкой целей, введением обратной связи и применением современных методов оценки полученных результатов. При этом цели и сроки их достижения вырабатываются сотрудниками совместно с руководителем. Рассматриваемая технология управления персоналом по целям позволяет оценить продуктивность работы сотрудников и обеспечить их мощный мотивационный потенциал.

**Планирование организационных изменений и затрат на персонал.** Эта технология предусматривает качественное планирование, оптимизацию управления и контроль расходов, которые позволяют оценить риски и потенциальные прибыли медицинской организации. Функции планирования и моделирования затрат на персонал базируются на организационном менеджменте, в рамках которого ведутся структура медицинской организации и ее штатное расписание. Рассматриваемая ИКТ, реализуя возможности доступа к огромному количеству данных, позволяет моделировать планируемые кадровые изменения, анализировать различные их сценарии и грамотно реагировать на непредвиденные ситуации в будущем.

Моделирование различных вариантов планирования позволяет анализировать влияние изменений медицинского состава персонала в терминах затрат и экономии, непрерывно контролировать соответствие плановых и фактических показателей, на основе которых утверждается структура медицинской организации и формируется план затрат и различные целевые бюджеты. Планирование затрат на персонал позволяет [2]:

- на подготовительной стадии создавать различные сценарии планирования и моделирования затрат;
- создавать планы затрат для всей организации здравоохранения и для ее отдельных подразделений;
- привлекать руководителей к процессу планирования затрат.

Инструментальная платформа системы и гибкость ее функционирования дает возможность осуществлять оперативное и стратегическое планирование. Средства моделирования позволяют анализировать различные сценарии и оценивать плановые альтернативы. Сравнение плановых и фактических данных позволяет осуществить те-

кущее планирование и мониторинг затрат по персоналу.

**Анализ показателей деятельности.** Эта технология позволяет получить исходные данные для оперативной и аналитической отчетности. При этом в режиме реального времени определяются и отслеживаются основные показатели эффективности работы медицинского персонала. Информационная технология в соответствии с ключевыми показателями эффективности на базе стандартных отчетов, оперативных запросов и их оценок позволяет реализовать набор медицинского персонала и осуществить планирование кадрового резерва в соответствии с требованиями к штатным должностям. При формировании кадровой политики учитываются тенденции развития рынка труда и конкурентной рыночной среды.

#### **Заключение**

Современные методы и инструменты позволяют установить и реализовать ключевые показатели повышения эффективности процессов набора персонала медицинских организаций, что предопределяет разработку новой электронной стратегии проведения кадровой политики. С помощью этих показателей можно быстро и просто установить время и затраты, связанные с приемом на работу, и получить полное представление об эффективности ИКТ и всех процессов набора медицинского персонала. Более того, функции долгосрочного планирования потребности в персонале позволяют устанавливать четкие стратегические цели, анализировать и моделировать различные концепции и стратегии в сфере набора новых сотрудников.

Все эти функциональные возможности позволяют организациям здравоохранения:

- проводить набор персонала в полном соответствии с выбранной стратегией;
- находить наиболее перспективных кандидатов;
- обеспечить полную реализацию скрытого кадрового потенциала;
- снизить затраты на подбор и прием персонала;
- сократить административные расходы руководства;
- упростить привлечение внешних услуг по набору персонала;
- повысить мотивацию, лояльность сотрудников и кандидатов;
- упрочить репутацию субъекта здравоохранения как надежного и привлекательного работодателя.

Комплексная информатизация процессов управления персоналом помогает добиться наилучшей продуктивности кадрового капитала и получить реальные технико-экономические результаты, а именно [1]:

1. Согласование стратегических целей и задач субъекта здравоохранения с практической деятельностью его сотрудников.
2. Резкое повышение эффективности, производительности и качества труда медицинских работников.
3. Обеспечение высокой отдачи от целенаправленного обучения и развития сотрудников, повышение их знаний и профессионализма.
4. Снижение текучести кадров, удержание лучших специалистов.

Информационная поддержка процессов управления персоналом позволяет синхронизировать и оптимизировать проведение кадровой политики в здравоохранении, что, в свою очередь, создает эффективную интегрированную информационно-технологическую инфраструктуру каждой медицинской организации.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. *Величко, Л.Н.* Автоматизированная система управления персоналом субъекта хозяйствования / Л.Н.Величко, Л.П.Качура, Ю.Н.Метлицкий, В.О.Чернышев // Электроника инфо. – Мн.: ООО "Полиграфт", 2007. – №3.
2. *Величко, Л.Н.* Информатизация процессов управления трудовыми ресурсами в здравоохранении / Л.Н.Величко, Л.П.Качура, Ю.Н.Метлицкий, В.О.Чернышев // Вопросы организации и информатизации здравоохранения. – 2007. – №3.

#### **INFORMATIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT PROCESSES IN PUBLIC HEALTH**

**L.N.Velichko, L.P.Kachura, Yu.N.Metlitsky, V.O.Chernyshev**

A modern information-communication technology (ICT) for the work of personnel management services was described. It is emphasized that e-recruitment can be realized by means of ICT information-psychological modeling aimed at the professional clearing, i.e. the best correlation of staff and professions, involving a two-way sequential correlation, when both sides (an employer and employee) are in search. Basic and strategic information technologies on personnel management were presented.

*Поступила 17.11.2009 г.*