

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РОСТА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ПРИМЕРЕ МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы стимулирования роста человеческого капитала и мотивации труда в системе организационных отношений, анализируется наиболее эффективная система стимулирования и мотивации в организации с процессно-ориентированным подходом к управлению. Описывается процесс внедрения подобной системы в практическую деятельность.

Abstract. In article questions stimulate the growth of human capital and motivation in the system of institutional relations, analyzes the most effective system of incentives and motivation in organizations with a process-oriented approach to management. Describes the process of implementing such a system in practice.

Ключевые слова: человеческий капитал, процессно-ориентированный подход, компетенции, самообучающаяся организация, системы стимулирования.

Keywords: human capital, process-oriented approach, competence, self-learning organization, professional standards, the incentive system.

Непрерывно растущая конкуренция на рынке товаров и услуг выдвигает на первый план задачу повышения эффективности предприятия. В ситуации, когда преобладает рынок покупателя, усиливается конкуренция, наблюдаются быстрые изменения во внешней среде, происходит усложнение условий функционирования предприятий, процессов управления ими. В связи с этим актуальной становится проблема повышения эффективности и гибкости управления изменениями в организации для адекватного реагирования на изменения, происходящие во внешнем окружении. Успешная стратегия бизнеса предполагает приоритетную ориентацию на качественное удовлетворение требований клиента.

В течение последних десятилетий большинство предприятий применяли классический тейлоровский функционально-ориентированный подход к управлению, который основан на применении иерархической организационной структуры фирмы, где организация и управление деятельностью предприятия осуществляются по структурным подразделениям, а труд сотрудников оплачивается исходя из количества отработанных часов. Функционально-ориентированная компания не стимулирует заинтересованности сотрудников в конечном результате деятельности фирмы, при этом восприятие работниками происходящего, в большинстве своем, не выходит за рамки подразделений, в которых они работают. Кроме того, сотрудники не ориентированы на повышение эффективности производства в целом и на увеличении собственных профессиональных знаний и способностей в частности. Кроме того, обмен информацией в функционально-ориентированных структурах между подразделениями затруднен в связи с ее вертикальной иерархичностью, что приводит к значительным накладным расходам, длительным срокам выработки управленческих решений, а, следовательно, к потере клиентов из-за неконкурентоспособных сроков поставок продукции или услуг [1].

Процессно-ориентированный подход управления предприятиями позволяет получить структуру, деятельность которой направлена на постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение потребностей клиента. Кроме того, он учитывает заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества конечного продукта, а это свидетельствует о качественном выполнении своей работы. Значительная роль

отводится при процессно-ориентированном подходе взаимодействию подразделений, а именно объединению их отдельных усилий, направленных на выполнение конкретных функций, в единую цепочку общих усилий компании, нацеленных на достижение определенного стратегического результата, например, предоставление клиенту качественного продукта в кратчайшие сроки. Помимо прочего, данный подход отличается гибкостью и адаптивностью системы управления, высокой степенью мотивации, снижением нагрузки на руководителя, динамичностью системы и ее внутренних процессов, существенным снижением роли бюрократического механизма, прозрачностью и доступностью для понимания системы контроля, а также возможностью глубокой автоматизации [5]. Для реального и эффективного воплощения процессно-ориентированного подхода необходимы мотивированные и подготовленные сотрудники.

Именно с задачей построения системы мотивации сотрудников и стимулирования роста человеческого капитала организации при переходе к процессно-ориентированному подходу и столкнулся автор данной статьи.

Основной целью новой системы мотивации сотрудников было увеличение их человеческого капитала, за счет быстрого роста уровня знаний, умений и навыков. Рост заинтересованности персонала в происходящих в организации изменениях и конечном итоге стимулирование создания самообучающейся организации [2].

Задач, стоящих перед новой системой мотивации сотрудников и стимулирования роста человеческого капитала было несколько:

1. Увеличение производительности труда за счет высококвалифицированной подготовки сотрудников, умения работать в команде, внедрения сотрудниками улучшающих изменений в текущие процессы работы.
2. Увеличение качества обслуживания за счет психологической подготовки сотрудников к работе с возражениями, конфликтными клиентами, творческого подхода к возникающим трудностям.
3. Увеличение эффективности работы организации в целом за счет личной заинтересованности сотрудников в конечных результатах деятельности подразделений и организации в целом.
4. Снижение затрат за счет снижения процента брака, умения сотрудников переходит от одной производственной функции к другой в зависимости от плотности потока.

Стоит отметить, что предприятие ООО «КМДЦ – Клиника Нуриевых» принадлежит к быстро развивающейся и строго регламентированной медицинской отрасли. Является частным организацией предоставляющей узкоспециализированные лечебные услуги в высокотехнологичной области репродуктивного здоровья и насчитывает 250 человек персонала и рост объемов продаж требует увеличения штата сотрудников. Стратегией компании является удержание лидерства на рынке. Организация находится на начальном этапе выстраивания системы контроля качества.

Серьезные игроки частного медицинского рынка, имеющие долговременные планы развития приходят к необходимости выстраивания систем внутреннего контроля качества. На этот путь их подталкивают перманентно усложняющиеся рыночные условия – растущая требовательность потребителей, повышение грамотности экспертов страховых компаний, работающих в системе добровольного медицинского страхования, развитие новых технологий и методик в медицине, внедрение которых требует особого внимания

и контроля со стороны руководства. Качество медицинской помощи становится конкурентным преимуществом медицинского центра перед конкурентами.

Проводя аудит существующей деятельности организации, было установлено, что

- система материальной мотивации сотрудников представляет собой ежемесячную премию в размере 5% от чистой прибыли организации за месяц, поделенной между сотрудниками в зависимости от уровня их базового оклада;
- на открытые вакантные должности производится внешний набор персонала;
- обучение сотрудников проводится стихийно, по мотивированному предложению руководителей подразделений.

На начальном этапе были сформулированы 4 основных взаимосвязанных направления разработки новой системы, работа по которым велась параллельно:

1. Программа планирования карьеры и ротации кадров
2. Разработка программ обучения и подготовки наставников.
3. Система материального стимулирования сотрудников к достижению положительного конечного результата деятельности подразделений и организации в целом.
4. Система материального и нематериального стимулирования роста человеческого капитала организации.

Рассмотрим данные направления более подробно.

Планирование карьеры и ротация кадров. Сама структура медицинской деятельности вносит определенные ограничения в планирование карьерного роста, а ведь именно карьерный рост является одним из наиболее действенных стимулов к росту человеческого капитала. Для определения существующих возможностей планирования карьерного роста сотрудников были написаны и стандартизированы требования к каждой должности. Определены компетенции, которыми должны обладать сотрудники [3]. Сравнение набора желательных компетенций и реально существующих знаний, умений и навыков у сотрудников послужило основой составления планов обучения.

Активный рост объемов оказываемых услуг и неравномерность загрузки в течение дня так же требовали решения. Данную проблему практически полностью решала ротация кадров. На определенный (установленный для каждой должности) срок сотрудник изучал дополнительную функцию в другом подразделении. Таким образом, при необходимости (в моменты максимальной загрузки подразделения) сотрудник, прошедший ротацию мог прийти на помощь. А количество изученных функций давало сотруднику возможность развиваться в рамках своей основной профессии. Наиболее способных сотрудников в последствии выдвинули на должности руководителей среднего звена.

Разработка программ обучения и подготовка наставников. Успех на пути достижения важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о стратегических целях и насколько он заинтересован и подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых организационных изменений и смены принципов управления в условиях нарастания конкурентной борьбы - все это предполагает рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к делу [2]. Проведение аудита желательных и реальных компетенций сотрудников легло в основу системы обучения персонала. Основными направлениями обучения стали:

- Знания и навыки использования систем и оборудования:
 - Общая и специальная компьютерная подготовка. Профессиональное умение сотрудников пользоваться компьютером позволило значительно снизить издержки на брак (не правильно напечатанные данные клиента, проблемы поиска, искажения и потери информации), увеличить качество и скорость обслуживания клиентов, значительно упростило внедрение системы электронных медицинских карт и специализированного программного обеспечения.
 - Дополнительное обучение по использованию специализированного медицинского оборудования (аппаратов УЗИ, микроскопов, инкубаторов и т.д.). Приглашение для проведения обучения специалистов фирм-производителей помогло снизить расходы на ремонт техники, изучить новшества и тонкости использования высокотехнологичного оборудования.
 - Разработка правил действия в экстренных ситуациях и обучение им. Были разработаны правила и проведены учения при возникновении экстренных случаев (пожар, ограбление и т.д.) А так же на случаи отключения водоснабжения и электроэнергии.
- Профессиональное обучение
 - Внутренние конференции. Медицина тесно связана с наукой и отсутствие постоянного непрерывного обучения медицинских работников ведет к постоянному снижению качества предоставляемых услуг. Во избежание этого каждое подразделение еженедельно проводило внутренние конференции с разборами сложных случаев, новинок науки и достижений фармацевтики.
 - Стажировки. Была разработана программа стажировок в лучших российских и международных профильных клиниках для активных участников внутренних конференций.
 - Доказательная медицина. Сотрудникам был прочитан курс лекций по доказательной медицине, который увеличил результативность применяемых методов лечения на 8%.
- Иностранный язык
 - Английский язык (специальный) для врачебного персонала. Современные темпы развития медицины требуют свободного владения врачом английского языка для своевременного чтения литературы и общения с коллегами.
 - Английский язык (разговорный) для вспомогательного персонала. Рост количества иностранных клиентов требовал свободного владения английским языком у медсестер, регистраторов и администраторов клиники.
- Качество обслуживания
 - Психология общения
 - Психология конфликта
 - Работа с возражениями
- Менеджмент качества
 - Переход к системе внутреннего контроля качества требовал подготовки персонала в рамках стандартизации.

Успешное прохождение базовых обучающих программ было обязательным для всех сотрудников, и полностью оплачивались работодателем. По результатам базовых обучающих программ была выявлена группа перспективных сотрудников, инвестиции, в развитие человеческого капитала которых, дадут наибольший результат. Именно на данную группу сотрудников (более 100 человек) и будут направлены углубленные программы обучения и стажировки.

Быстрый рост количества персонала требовал оптимизации процессов подбора, отбора, адаптации и обучения новых сотрудников. Дополнительной обучающей программой стала программа подготовки наставников и внутренних тренеров. Наставником мог стать только лучший сотрудник подразделения, успешно прошедший базовое обучение, несколько ротаций, доказавший свою лояльность предприятию и обладающий педагогическими способностями.

Активное обучение, как в рамках образовательных программ, так и благодаря ротации способствовало быстрому приросту человеческого капитала организации, что заметно сказывалось на основных показателях качества оказания медицинских услуг. Но имело и негативные последствия – общую усталость персонала, синдром эмоционального выгорания.

Система материального стимулирования сотрудников к достижению положительного конечного результата деятельности подразделений и организации в целом. В рамках данного направления была разработана система ежемесячного премирования сотрудников в зависимости от результатов деятельности подразделения (каждое подразделение получает собственный премиальный фонд, который распределяет руководитель подразделения в зависимости от личного вклада каждого сотрудника) и результатов организации в целом (решение о дополнительной премии принимают главный врач и генеральный директор при перевыполнении плана организацией в целом). Новая система мотивации доказала свою эффективность, по данным анкетирования сотрудников их удовлетворенность собственным заработком увеличилась на 15%, по сравнению с показателями опроса до внедрения. Усилился авторитет руководителя подразделения, возросла их ответственность перед коллективом. Система мотивации стала прозрачной и понятной персоналу.

Система материального и нематериального стимулирования роста человеческого капитала организации. Внедрение активных программ обучения и ротации требовало создания объективной системы контроля качества обучения. Таким инструментом стала аттестация персонала. Аттестация проводится 2 раза в год, по результатам аттестации сотруднику присваивается определенная категория (стажер, основной работник, мастер, эксперт, наставник), а так же определяется размер надбавки за квалификацию, которая сохраняется до следующей аттестации [5]. Так же по итогам аттестации определяется кадровый резерв предприятия.

В совокупности система материального стимулирования теперь состоит из зарплаты, надбавки за стаж работы на предприятии (до 10% от оклада), надбавки за квалификацию (2 раза в год подтверждается на аттестации), премии по результатам деятельности подразделения и премии по результатам деятельности организации в целом.

В качестве нематериального стимулирования роста человеческого капитала используются:

Возможность дополнительного профессионального обучения;

- Система категорий;

- Стимулирование свободным временем;
- Активная исследовательская работа;
- Формирование команд;
- Возможность карьерного роста;
- Делегирование полномочий;
- Высокая степень доверия;
- Поведение корпоративный мероприятий.

Программа планирования карьеры была успешно реализована благодаря ротации (горизонтальное планирование карьеры), создания кадрового резерва, а так же получением категорий.

На данном этапе развития организации сотрудники всех уровней активно вовлечены в процессы изменений, персонал активно обучается, вносит креативные предложения по улучшению существующих процессов, работают кружки качества, внутренние тренеры, за процессами адаптации новых сотрудников отвечают наставники. Суммируя все вышеизложенное можно сказать, что формирование системы стимулирования роста человеческого капитала определенно достигло поставленных целей.

Библиографический список

1. Волков К.В., Попов Е.В./Алгоритм реинжиниринга/ Справочник экономиста №2(20) февраль 2005г., с.49-57.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2007. – 543с.
3. Михайлова А.В., Попова Л.Н. / Роль компетенции при отборе и найме персонала / Теория управления (43) УЭкС июль 2012., с. 37-45
4. Холонкин С.А. Оценка мотивационной составляющей человеческого капитала / Холонкин С.А. //Российское предпринимательство – М.: 2008. Вып. 11(2)
5. Шмидт В. Проблемы и технологии оценки персонала: учебно-методическое пособие/ В. Шмидт – СПб.: Речь, 2008 – 160с.