ОСОБЕННОСТИ ОТБОРА СРЕДНЕГО МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ СФЕРЫ

Сергеева Евгения Александровна

ORCID: 0000-0001-8872-9311,

кандидат экономических наук, доцент,

Пятигорский медико-фармацевтический институт –

филиал ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России,

Пятигорск, Россия

FEATURES OF SELECTION OF SECONDARY MEDICAL PERSONNEL OF THE ORGANIZATION OF THE HEALTH AND RESORT SPHERE

Sergeeva Evgeniya Alexandrovna

ORCID: 0000-0001-8872-9311,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Pyatigorsk Medical and Pharmaceutical Institute –

branch of the Volgograd State Medical University of the Ministry of Health of Russia,

Pyatigorsk, Russia

Аннотация. Построение процесса отбора персонала позволяет систематизировать работу с кандидатами и сделать ее более эффективной за счет использования методов отбора, отвечающих целям организации в области управления человеческими ресурсами. В случае, если отбор осуществляется интуитивно и не структурированно, компания тратит большое количество финансовых, временных и трудовых ресурсов, при этом теряя возможность проанализировать эффективность: без закрепленной ответственности за этапы отбора организационных единиц, прописанных этапов отбора и требований к кандидату на каждом этапе организация не может при необходимости вовремя выявить проблемы и оперативно скорректировать процесс.

В данной статье описаны процедуры отбора среднего медицинского персонала в санаторно-курортной организации. Проведен анализ процесса отбора персонала санаторно-курортной организации, выделены проблемы отбора, на которые направлены рекомендации авторов в частности разработана модель компетенций, а также сформулирован портрет кандидата, отвечающий модели компетенций, должностной инструкции и мнениям участников процесса при отборе.

Abstract. The construction of the personnel selection process allows you to systematize work with candidates and make it more effective by using selection methods that meet the goals of the organization in the field of human resource management. If the selection is carried out intuitively and not structured, the company spends a large amount of financial, time and labor resources, while losing the opportunity to analyze the effectiveness: without fixed responsibility for the selection stages of organizational units, prescribed selection stages and requirements for the candidate at each stage, the organization cannot, if necessary, identify problems in time and promptly adjust the process.

This article describes the procedures for the selection of secondary medical personnel in a sanatorium-resort organization. The analysis of the personnel selection process of a sanatorium-resort organization is carried out, the selection problems are highlighted, which the authors' recommendations are aimed at, in particular, a competency model is developed, and a portrait of the candidate is formulated that corresponds to the competency model, job description and opinions of the participants in the selection process.

Ключевые слова: отбор, управление персоналом, компетенция, санаторно-курортная организация

Keywords: selection, personnel management, competence, sanatorium-resort organization

Введение

Одной из важнейших проблем функционирования современных организаций большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом, а именно создание эффективной системы управления кадровым потенциалом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики [1].

В санаторно-курортной отрасли возрастание роли трудовых ресурсов обусловлено двумя факторами, непосредственно связанными со спецификой данной отрасли.

Первым фактором является неотделимость санаторно-курортных услуг от источника и объекта. Это

подразумевает, что работники, осуществляющие непосредственный контакт с клиентом в процессе его обслуживания, становятся частью предлагаемого продукта, частью предоставляемой услуги. Не только профессионализм, но и внешний вид, манера поведения, учтивость и доброжелательность работников являются составляющими предоставляемых ими услуг. Именно персонал оказывает наибольшее влияние на общее впечатление клиентов от пребывания в санаторно-курортной организации, именно от их стремления соответствовать в своей работе установленным стандартам качества и даже превышать ожидания отдыхающих зависит, будут ли последние удовлетворены обслуживанием.

Второй фактор обусловлен спецификой отраслевых нормативно-правовых актов, регламентирующих требования к образованию, наличию опыта работы, периодического повышения квалификации и т.д.

Методы и принципы исследования

Ошибки в процессе отбора персонала оказывают существенное негативное влияние на деятельность санатория, а именно увеличивают расходы организации. Более того, существуют исследования, доказывающие, что при качественном отборе прибыль организации увеличивается, а эффективность растет [2, 5].

Рассмотрим особенности процесса отбора персонала на примере одного из санаториев города Пятигорска.

В санатории подбором и наймом персонала занимается отдел кадров. Этот процесс включает:

- формулирование требований к персоналу;
- уровень образования, опыт работы;
- определение основных источников поступления кандидатов;
- выбор методик оценки и отбора кадров.

Как проходит процесс привлечения и найма персонала в исследуемой организации можно отразить в следующей схеме:

Рис.1 - Процесс привлечения медицинского персонала санатория

На сегодняшний день в организации имеется достаточно простая схема работы с кадрами. Работники кадровой службы занимаются только проверкой документов кандидата, выявляя, действительно ли он имеет медицинское образование. После удачного прохождения первого этапа кандидат отправляется на собеседование к главной медицинской сестре или заведующему отделению. После удачного собеседования отдел кадров занимается оформлением сотрудника на вакантную должность.

За организацию собеседований отвечает руководитель отделения, он же проводит первое собеседование. Правда, назвать данное мероприятие классическим собеседованием довольно сложно, поскольку в основном идет проверка представленного кандидатом документов и основных навыков.

Второе собеседование с кандидатом проводит главная медицинская сестра санатория, но к сожалению, попадают к ней не все. С принятыми работниками заключается трудовой договор.

Результаты исследования показали, что процесс отбора персонала в организации требует усовершенствования. Для разработки мероприятий по данному процессу необходимо выделить проблемы отбора, на которые будут направлены рекомендации:

1. Отсутствие распределения ответственности между участниками процесса;
2. Общий подход к отбору персонала на любую вакансию: общая анкета, интервью без цели и структуры;

3. Бессистемность процесса отбора;
4. Отсутствие четко определенных критериев и методов отбора;
5. Ограниченные источники набора персонала;
6. Отсутствие надежного перечня требований к претенденту;
7. Недостаточность предварительного отбора.

Одной из основных проблем процесса отбора в компании является отсутствие четко закрепленных зон ответственности: участниками основных этапов отбора являются сразу начальник отдела кадров, главный врач, в случае найма среднего медицинского персонала – главная медицинская сестра санатория, при этом порядок их участия не определен, влияние на процесс каждого из участников расплывчато и непостоянно. Учитывая тот факт, что основным держателем информации о самом процессе и кандидате является начальник отдела кадров, будет целесообразно, если он будет проводить такие этапы отбора как анализ резюме, телефонное собеседование – сотрудник обладает достаточными знаниями в сфере управления человеческими ресурсами, чтобы определить, насколько личность кандидата, его опыт и навыки подходят компании, а также насколько развиты его компетенции. При этом, учитывая важность мнения руководителя и необходимость получить комплексную информацию о кандидате перед началом непосредственной работы с ним, очное интервью будет проводиться начальником отдела кадров совместно с руководителем – главной медицинской сестрой или главным врачом. По результатам этой беседы руководителем будет принято окончательное решение о найме кандидата, а также сформулирован перечень тем, необходимых для изучения кандидатом в том случае, если он не обладает достаточным опытом в санаторно-курортной сфере. Совместное проведение интервью позволит объединить объективную оценку компетенций кандидата начальником отдела кадров и знакомство с кандидатом его непосредственного руководителя – лица, обладающего недостаточными коммуникативными навыками для эффективного проведения интервью, но чье мнение необходимо для принятия решения о найме [4].

Дальнейшие рекомендации будут изложены последовательно по этапам отбора.

На первом этапе – при просмотре резюме – стоит обратить внимание на входящий поток кандидатов. Необходимо определить, насколько кандидаты, откликающиеся на вакансию, соответствуют желаемому портрету. Сам портрет на сегодняшний день отсутствует, а значит решение о дальнейшем рассмотрении резюме начальником отдела кадров принимается скорее интуитивно. При этом, составленный портрет кандидата может положительно повлиять на процесс отбора в целом, так как ускорит процесс отбора резюме, поскольку начальник ОК будет отталкиваться от прописанных заранее обязательных качеств, навыков, опыта. Также это может повысить процент посещения очного собеседования после телефонного интервью [7].

Работа медицинской сестры в санатории напрямую связана с большим количеством коммуникации с пациентами разного возраста. Поэтому, среди важнейших качеств медсестры стоит выделить активную жизненную позицию, коммуникабельность и стрессоустойчивость – эти качества можно оценить только в ходе интервью. Вышеперечисленные качества позволят сотруднику конструктивно реагировать на стрессовые ситуации, что влияет на качество оказываемых услуг санаторием.

Первоочередным критерием для дальнейшего рассмотрения резюме кандидата на сегодняшний день является наличие медицинского образования и наличие необходимого дополнительного образования, при этом преимущество закономерно отдается кандидатам с опытом работы.

Таким образом, кандидат на должность медицинской сестры санатория должен быть ответственным, стрессоустойчивым, коммуникабельным, вежливым, обладать активной жизненной позицией и стремиться быстро обучаться новому. При этом, желателен опыт работы в сфере медицинских услуг, однако это не является первостепенным критерием успеха [3].

Учитывая мнение участников отбора и описанные в должностной инструкции требования, а также требования профессиональных стандартов сформулируем портрет кандидата в таблице 1 [9].

Таблица 1

Предлагаемый портрет кандидата

Обязательные в соответствии с профессиональным стандартом «Медицинская сестра/медицинский брат» от 31.07.2020 №475н	Желательные
Квалификационные требования	
<u>Образование</u>	
Среднее профессиональное образование - программы подготовки специалистов среднего звена по специальности «Сестринское дело» или Среднее профессиональное образование - программы подготовки специалистов среднего звена по специальности «Лечебное дело» и дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки по специальности «Сестринское дело»	Среднее/высшее + дополнительное профессиональное образование (программы повышения квалификации и программы профессиональной переподготовки)
<u>Профессиональные знания и навыки</u>	

<p>Особые условия допуска к работе</p> <p>Сертификат специалиста или свидетельство об аккредитации специалиста по специальности "Сестринское дело"</p> <p>Прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований), а также внеочередных медицинских осмотров (обследований)</p> <p>Отсутствие ограничений на занятие профессиональной деятельностью</p>	<p>Использование дистанционных образовательных технологий для личного профессионального развития;</p> <p>Навыки проведения манипуляций;</p> <p>Ведение медицинской документации;</p> <p>Навыки работы с детьми.</p>
Профессиональный опыт	
До 1 года	От 1 года
Личные качества	
Возраст	
-	25-30 лет
Личные качества	
-	Коммуникабельность, вежливость ответственность, гибкость, стрессоустойчивость, неукоснительно соблюдать санитарно- эпидемиологический режим.

Необходимо также создать привлекательный для целевой аудитории текст вакансии, в котором будут отражены основные обязанности, условия труда и требования к кандидату. Для санатория на этом этапе важно не ставить жестких требований, так как поток входящих резюме небольшой, и в ходе дальнейшего отбора необходимо выделить подходящих кандидатов.

Наличие четкого портрета кандидата дает возможность без дополнительных усилий использовать активные методы поиска сотрудников: самостоятельно искать размещенные кандидатами резюме. На сегодняшний день это может быть осуществлено с помощью баз резюме, доступ к которым можно приобрести на крупных сайтах для поиска работы, таких, как, например, hh.ru, Зарплата.ру.

Вторым этапом отбора является телефонное собеседование. Необходимо установить критерии успешного прохождения телефонного интервью:

1. Поиск работы актуален для кандидата;
2. Работа медицинской сестры ему интересна из-за:
 - a) Работы в санаторно-курортной сфере;
 - b) Возможности постоянно коммуницировать с людьми;
 - c) Возможности научиться новому;
 - d) Возможности представлять качественную услугу.
3. Условия работы его устраивают;
4. Кандидат готов пройти очное собеседование в ближайшее время (2-3 дня).

Дальнейший процесс отбора необходимо строить исходя из компетенций, необходимых для конкретной должности. Внедрение в очное интервью вопросов на проверку важных для медицинского работника компетенций позволит более конкретно и объективно сформулировать выводы относительно каждого кандидата: снизится «эффект интервьюера», при котором сама личность лица, проводящего собеседование, каким-либо образом повлияет на процесс, решения станут более объективными, а значит появится возможность систематически анализировать портреты откликающихся кандидатов и, при необходимости, корректировать этапы [8].

Интервью является центральным элементом отбора в санатории. Именно на этом этапе интервьюером получается основная информация по кандидату и принимается предварительное решение. В ходе исследования было выявлено, что интервью в санатории проводится в формате неструктурированной беседы, направленной скорее на знакомство с кандидатом и субъективную оценку степени его соответствия представлению интервьюера об идеальном сотруднике [3].

Основная проблема, выявленная на этапе интервью – отсутствие объективной оценки кандидата. Учитывая, что собеседование является важным для организации элементом отбора, от которого участники процесса не готовы отказаться, необходимо преобразовать его наполнение, дополнив интервью вопросами, позволяющими объективно оценить кандидата.

Для определения четких критериев перехода кандидата с одного уровня на другой необходимо построить модель компетенций, содержащую определения и индикаторы уровня развития каждой из них: 0 – компетенция не развита, 1 – компетенция развита слабо; 2 – компетенция развита на достаточном уровне, 3 – компетенция развита на уровне мастерства. Исходя из этой модели можно создать «конструктор» очного собеседования, выбирая вопросы для интервью и кейсовые задания [6].

Представим приложенные компетенции и уровни их развития в таблицах 2-5.

Компетенций «Профессионализм» является одной из основополагающих для медицинского работника.

Таблица 2

Описание компетенции «Профессионализм»

Профессионализм	Способность самостоятельно принимать соответствующие решения в неординарных ситуациях и осуществлять руководство младшим медицинским персоналом; высокий уровень развития аналитического мышления; тонкая зрительная, слуховая и тактильная чувствительность; способность быстро реагировать на ситуации; способность работать в напряженных условиях; способность к самоконтролю; ручная ловкость при проведении различных лечебных процедур, точная сенсомоторная координация; наблюдательность и хорошая память.	0. не способен самостоятельно принимать решения в пределах своих должностных обязанностей, не способен к самоконтролю.
		1. способен принимать и анализировать информацию, способен своевременно реагировать на ситуации
		2. Проявляет достаточно высокий уровень сосредоточения, аналитического мышления, способен быстро реагировать на ситуации, самостоятельно принимать решения в рамках своих обязанностей.
		3. Ставит перед собой труднодостижимые, но реалистичные цели; проявляет энтузиазм и действует энергично в процессе достижения поставленной цели; достигнув цели, «повышает планку» и для себя, и для других; не снижает усилия и темпы работы даже в периоды длительных неудач или больших нагрузок

Компетенцию «Стрессоустойчивость» будем понимать, как способность сохранить спокойствие и работоспособность в ситуации стресса. Высокий уровень владения этой компетенции необходим в санаторно-курортной сфере, так как данная сфера ориентирована на потребителя, грубость и конфликтность может привести к снижению качества услуг, негативным отзывам в открытых источниках. Индикаторы компетенции представлены в таблице 3.

Таблица 3

Описание компетенции «Стрессоустойчивость»

Стрессоустойчивость	Способность сохранять спокойствие и не терять эффективность в ситуации стресса	0. В ситуации стресса теряет контроль, способен сорваться на собеседника; значительно снижается эффективность
		1. Восстановление стабильного эмоционального состояния требует большого количества времени, существенно снижается эффективность труда
		2. Способен сохранять непредвзятость суждений и здравый смысл, внешне остается спокоен, не транслирует стресс на собеседника
		3. в ситуации стресса быстро адаптируется и повышает свою эффективность

Медицинским сестрам санатория необходимо ежедневно коммуницировать с пациентами разных возрастов, при этом предсказывая их потребности и стремясь вовремя удовлетворить их. Так, необходима компетенция «Клиентоориентированность», чьи определение и индикаторы даны в таблице 4.

Таблица 4

Описание компетенции «Клиентоориентированность»

Клиентоориентированность	Способность определять потребности пациента и вовремя удовлетворять их своими услугами	0. Проявляет невнимание к клиенту, игнорирует его проблемы и потребности
		1. Осознает важность потребности пациента, но не всегда способен принять его точку зрения; склонен затягивать с решением вопросов пациента
		2. Немедленно реагирует на проблемы, возникшие у пациента; старается

		поддерживать уровень удовлетворенности пациента
		3. Применяет техники и схемы по повышению удовлетворенности пациента.

Так же работа медицинской сестры предполагает большое количество заданий ежедневно с необходимостью при этом отчитываться о проделанной работе. Учитывая тот факт, что санаторий стремится расширять перечень оказываемых услуг под запросы гостей, медицинскому персоналу важно уметь переключаться с одной задачи на другую, держать под контролем большое количество информации одновременно, т.е. проявлять высокий уровень развития компетенции «Когнитивная гибкость»

(Таблица 5).

Таблица 5

Описание компетенции «Когнитивная гибкость»

Когнитивная гибкость	Способность переключаться с одной задачи на другую, а также обдумывать несколько задач одновременно	0. Однозадачен, требует большого количества времени на переключение с одной мысли на другую, сопротивляется изменениям
		1. Необходимость часто переключаться с одной работы на другую вызывает негативные эмоции и ведет к снижению продуктивности
		2. Без потери качества в работе переключается с одного дела на другое, держит под контролем большое количество информации
		3. Получает удовольствие от работы с большими объемами информации, легко переключается между идеями и делами

Очевидно, что точно определить уровень развития компетенций возможно только в ходе работы сотрудника, однако расписанные по уровням варианты ответов кандидата на вопросы помогут более объективно его оценить. Обязательным требованием на этапе интервью по модели компетенций является соответствие развития компетенций кандидата второму.

Объединим перечень вышеописанных рекомендаций в единую таблицу 6.

Таблица 6

Перечень рекомендаций по усовершенствованию процесса отбора среднего медицинского персонала в санатории

Этап отбора	Рекомендации
Просмотр резюме	Формулирование портрета кандидата
	Изменение текста вакансии
Телефонное собеседование	Внедрение активного метода поиска сотрудников – поиск по базам резюме
Анкетирование	Формулирование требований успешного прохождения телефонного интервью
Очное интервью	Отказ от данного этапа в силу отсутствия необходимости в нем
	Разработка модели компетенций;
	Разработка вопросов для интервью по модели компетенций;
Процесс отбора в целом	Разработка проективных вопросов;
	Закрепление четкой ответственности за каждый из этапов отбора, учитывая компетенции каждой организационной единицы.

Заключение

Таким образом, в измененной процедуре отбора нам удалось сформировать портрет кандидата на должность медицинской сестры, разработать модель компетенций для данной должности, сделать очное интервью с кандидатом более информативным благодаря вопросам на проверку уровня развития компетенций, распределить ответственность за различные этапы процесса между организационными единицами, тем самым уменьшив продолжительность процесса.

Список литературы

1. Авруцкая С.Г., Воробьева Т.Ю. Современные методы отбора персонала в России // Успехи в химии и химической технологии. 2014. – Т.28. – № 4. – С. 107-109.

2. Демина Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2008. – № 12. – С. 60-72.
3. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 155 с.
4. Ковалева Н.А. Современные методы отбора персонала / Ковалева Н.А. // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», – 2017, – С. 975-977.
5. Никонорова А.В., Торопова Н.Н. Проблемы и способы повышения эффективности при осуществлении процесса отбора персонала // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2018. – № 3 (13). – С. 90–102
6. Петрова Г.Д. Подбор и отбор персонала как неотъемлемая часть системы управления персоналом / Петрова Г.Д. // Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары: ФГБОУ ВО «Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева», 2018.
7. Попова Е.А., Котовская О.В., Сергеева Е.А. (2017) Экономика фирмы: анализ деятельности фармацевтической организации муниципальной формы собственности Журнал «Здоровье и образование в XXI веке», №6, 2017г. – С.158-162
8. Сергеева Е.А., Погорельская Т.А. Диагностика и совершенствование кадровой политики медицинской организации. Научный журнал по экономике «Научное обозрение: теория и практика» / Naucnoe obozrenie: teoria i praktika Scientific Review: Theory and Practice Scientific Journal on Economics. - 2020. - №10(10). – С.2480-2491.
9. Фурсов А.Л. Новые методы в отборе персонала: основные характеристики «цифрового следа» соискателя должности / Фурсов А.Л. // Актуальные проблемы социально-гуманитарных наук и образования: сущность, концепции, перспективы – г. Саратов: Саратовский источник, 2019 – с.1057-1062.
10. Dipboye K. Principles of Employee Selection. The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology, 2018. URL: <https://proxylibrary.hse.ru:2058/doi/full/10.1108/978-1-78743-785-220181017> (дата обращения 08.10.2021).

References

1. Avrutskaya S.G., Vorobieva T.Yu. Modern methods of personnel selection in Russia // Advances in chemistry and chemical technology. 2014. - T.28. –№ 4. - P. 107-109.
2. Demina N.V. The essence and content of personnel selection as a function of personnel management // Scientific problems of humanitarian research. - 2008. - No. 12. - S. 60-72.
3. Ivanova S. Assessment of competencies by the interview method. - M.: Alpina Publishers, 2011. -- 155 p.
4. Kovaleva N.A. Modern methods of personnel selection / Kovaleva N.A. // Collection of materials of the All-Russian scientific-practical conference of students, graduate students and young scientists. - Krasnoyarsk: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Siberian State University of Science and Technology named after academician M.F. Reshetnev", - 2017, - S. 975-977.
5. Nikonorova A.V., Toropova N.N. Problems and methods of increasing efficiency in the implementation of the personnel selection process // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series "Economy. Control. Right". - 2018. - No. 3 (13). - P. 90-102
6. Petrova G.D. Selection and selection of personnel as an integral part of the personnel management system / Petrova G.D. // Collection of scientific articles based on the materials of the International Scientific and Practical Conference with international participation. - Cheboksary: FSBEI HE "Chuvash State Pedagogical University named after AND I. Yakovleva", 2018.
7. Popova E.A., Kotovskaya O.V., Sergeeva E.A. (2017) Economics of the company: analysis of the activities of a pharmaceutical organization of municipal form of ownership Journal "Health and Education in the XXI century", No. 6, 2017. - S.158-162
8. Sergeeva E.A., Pogorelskaya T.A. Diagnostics and improvement of the personnel policy of a medical organization. Scientific journal on economics "Scientific Review: Theory and Practice" / Naucnoe obozrenie: teoria i praktika Scientific Review: Theory and Practice Scientific Journal on Economics. - 2020. - No. 10 (10). - S.2480-2491.
9. Fursov A.L. New methods in personnel selection: the main characteristics of the "digital footprint" of the job seeker / A.L. Fursov. // Actual problems of social sciences and humanities and education: essence, concepts, prospects - Saratov: Saratov source, 2019 - pp. 1057-1062.
10. Dipboye K. Principles of Employee Selection. The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology, 2018. URL: <https://proxylibrary.hse.ru:2058/doi/full/10.1108/978-1-78743-785-220181017> (date accessed 10/08/2021).