

УДК 338.984:331.1

## SWOT-АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИКЛИНИКИ

Синенко Т.А.

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный медицинский университет» МЗ РФ, Волгоград,  
e-mail: karta007@rambler.ru

Современная экономическая ситуация диктует принципиально новые требования к стоматологическим организациям, ориентированным на стабильное и долгосрочное развитие, обуславливая необходимость пересмотра систем управления персоналом. Человеческий капитал несет в себе огромные резервы будущего благополучия, а иногда и выживания организации. Как стратегический ресурс, персонал приводит в движение и организует взаимодействие всех остальных видов экономических ресурсов, формируя стратегию организации, вне зависимости от сферы деятельности. В настоящее время стоматологические поликлиники, зачастую действуя в условиях конкуренции, нуждаются в наличии надежной стратегии развития. Специфика их деятельности заключается в том, что именно сотрудники являются наиболее перспективным источником конкурентных преимуществ. Стратегическое управление персоналом медицинских организаций обуславливает необходимость поиска и применения наиболее эффективных инструментов оценки трудового потенциала. Целью исследования является проведение оценки медицинского персонала, на основе использования возможностей SWOT-анализа, для принятия решений по стратегическому развитию стоматологической поликлиники. Как правило, классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности организации, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов. В то же время в научных источниках есть упоминания о возможности применения данного инструмента в системе управления персоналом с точки зрения определенных характеристик сотрудников организаций, важных для реализации стратегии развития компании.

**Ключевые слова:** оценка персонала, SWOT-анализ, управление, стратегическое развитие, стоматологическая поликлиника, конкуренция

## SWOT-ANALYSIS OF PERSONNEL AS THE BASIS FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF A DENTAL CLINIC

Sinenko T.A.

*Volgograd State Medical University, Ministry of Health of the Russian Federation, Volgograd,  
e-mail: karta007@rambler.ru*

The current economic situation dictates fundamentally new requirements for dental organizations focused on successful stable and long-term development, necessitating a revision of personnel management systems. Human capital carries huge reserves for the future well-being, and sometimes the survival of the organization. As a strategic resource, personnel sets in motion and organizes the interaction of all other types of economic resources, forming the organization's strategy, regardless of the field of activity. Currently, dental clinics, often operating in a competitive environment, need a reliable development strategy. The specificity of their activities lies in the fact that it is employees who are the most perceptive source of competitive advantages. Strategic personnel management of medical organizations necessitates the search and application of the most effective tools for assessing labor potential. The aim of the study is to assess medical personnel, based on the use of SWOT analysis capabilities, to make decisions on the strategic development of a dental clinic. As a rule, the classical SWOT-analysis involves the identification of strengths and weaknesses in the organization's activities, potential external threats and opportunities and their assessment in relation to strategically important competitors. At the same time, scientific sources mention the possibility of using this tool in the personnel management system from the point of view of certain characteristics of employees of organizations that are important for the implementation of the company's development strategy.

**Keywords:** personnel assessment, SWOT analysis, management, strategic development, dental clinic, competition

Необходимость соответствовать международным нормам, требованиям и стандартам, обеспечение надлежащего качества предоставляемых стоматологических услуг являются главными предпосылками развития одной из составляющих интегрированного управления медицинскими организациями – стратегического управления персоналом. Суть его заключается в возможности формирования конкурентоспособного кадрового потенциала поликлиники с учетом как уже существующих, так и предстоящих перемен во внеш-

нем окружении и внутреннем состоянии организации [1].

Формирование персональных задач происходит под воздействием ряда факторов, таких как постоянное технологическое усложнение выполняемых работ; возрастание как психологической напряженности работы, так и степени ответственности за результаты профессиональной деятельности стоматологов и т.д.

Процедура оценки медицинского персонала является одной из важных и актуальных при разработке стратегических направ-

лений развития организации. Здесь важным для ответа является вопрос о том, есть ли у предприятия трудовой потенциал для реализации стратегии, а также какой из имеющихся вариантов стратегического развития, с учетом данного потенциала, является наиболее приемлемым.

В работе Данилиной Е.И. оценка персонала рассматривается в качестве средства, которое позволяет определить фактически имеющийся в организации кадровый состав с учетом его сильных и слабых сторон, а также стратегических перспектив развития [2]. Лачина Е.Ю. указывает на актуальность оценки, перечисляя в работе те важнейшие кадровые вопросы, которые возможно решить при помощи данной процедуры: с минимальными для организации рисками, определить перспективы карьерного и служебного роста сотрудников; скорректировать поведение медицинского персонала при выполнении должностных обязанностей [3]. В работе Евдокимовой Е.Г. оценка медицинского персонала рассматривается как процесс по установлению соответствующего текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития организации [4].

В данном случае заслуживает внимания вопрос применения такого инструмента оценки персонала стоматологической поликлиники, как SWOT-анализ. Как правило, классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности организации, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов. В то же время в научных источниках есть упоминания о возможности применения данного инструмента в системе управления персоналом с точки зрения определенных характеристик сотрудников организаций, важных для реализации стратегии развития компании.

Ученые Орловского государственного института экономики и права рассматривают вопрос об использовании SWOT-анализа как инструмента управления профессиональным развитием сотрудников в современных условиях [5]. Специалисты HR-сферы утверждают, что SWOT-анализ можно применять любым организациям, отдельным людям и даже странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности. В HR-сфере речь идет, прежде всего, о следующих направлениях работы: подбор персонала; управление проектами; оценка персонала; управление талантами [6].

В целом анализ информационных источников позволил сделать вывод о том, что в здравоохранении, как правило, SWOT-анализ используется в качестве инструмента оценки либо сферы здравоохранения в целом, самой медицинской организации, либо оценки качества медицинской помощи. Тем не менее обращение к выше представленному опыту использования данного инструмента в сфере HR позволяет сделать вывод о возможности его эффективного применения именно в сфере оценки медицинского персонала стоматологической поликлиники.

Цель исследования: оценить эффективность оценки медицинского персонала с использованием SWOT-анализа в разрезе стратегического развития стоматологической поликлиники.

### Материалы и методы исследования

Исследование осуществлялось на примере статистических данных о состоянии Стоматологической поликлиники федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (Стоматологическая поликлиника), так и системы управления персоналом, включая основную ее элемент – оценку персонала.

Ключевые особенности процедуры оценки медицинских работников в исследуемом учреждении рассматривались с точки зрения системного подхода, основанного на изучении первичной документации, а также информации, представленной на официальном сайте Волгоградского государственного медицинского университета. Его использование позволило установить нормативно-законодательную базу проводимых в стоматологической поликлинике оценочных процедур; определить характерные особенности используемых методов оценки персонала с точки зрения их преимуществ и недостатков; выявить организационно-технические условия использования возможностей SWOT-анализа для принятия решений по стратегическому развитию медицинского учреждения.

Оценка с помощью SWOT-анализа осуществлялась в отношении сотрудников поликлиники в количестве 65 человек за период 2016–2019 гг. по четырем направлениям.

S – (strengths) сильные стороны. Это преимущества персонала стоматологической поликлиники как одного из главных экономических ресурсов. В результате проведенного анализа в качестве сильных сторон были определены: высокий уровень

профессионализма. Данный фактор подтверждается тем, что более 42% врачей имеют высшую категорию; 90% врачей совмещают работу с консультированием сложных пациентов; 100% прошли курсы переподготовки врачей стоматологии. Высокий уровень дисциплины и исполнительности на рабочем месте подтверждается отсутствием за ряд лет (2016–2019 гг.) дисциплинарных взысканий в отношении сотрудников стоматологии.

Относящаяся к преимуществам персонала конструктивная коммуникативность реализуется в стоматологической поликлинике через поведенческий компонент, который раскрывается через направленность общения. Это умение адекватно воспринимать и оценивать поведение пациента в общении, своевременно выявлять конфликтную ситуацию, понимать ее возможные причины и способы урегулирования. За анализируемый период отсутствуют жалобы пациентов в отношении врачей. Выявленный высокий уровень интеллектуальных способностей находит свое отражение в следующих показателях: 100% врачей используют в работе новые технологии и оборудование; такой же процент врачей поликлиники – преподаватели ведущих дисциплин; все врачи стоматологической поликлиники имеют публикации в ведущих научных журналах.

W – (weaknesses) слабые стороны. Слабые стороны – это те факторы, которые свойственны в целом коллективу данной организации, и при этом они оказывают отрицательное воздействие на результаты работы, в целом снижают эффективность деятельности стоматологической клиники. В качестве слабых сторон были определены: излишняя эмоциональность, наличие которой обусловлено тем, что профессиональный труд врача-стоматолога отличается большой эмоциональной, психической и физической нагрузкой. Наблюдение за работой врачей в поликлинике указывает на отсутствие деструктивных межличностных конфликтов при одновременном росте различий во мнениях по существенным вопросам. Неумение проявлять гибкость в трудовых вопросах было выявлено у 60% персонала стоматологической поликлиники, сотрудники проявляют сопротивление нововведениям, что препятствует более быстрому освоению инновационных технологических, организационных, управленческих решений.

O – (opportunities) – возможности. Включает в себя анализ положительных факторов среды, которые отражают скрытый потенциал сотрудников. Среди них были установлены следующие. Развитие наукоемких направлений при оказании сто-

матологических услуг в стоматологической поликлинике ВолгГМУ подтверждается использованием передовых технологий и современных материалов, в том числе проведение реставрационных работ фотокомпозиционными материалами.

T – (threats) угрозы. Угрозы в анализе – это исследование отрицательных факторов внешней среды, которые снижают эффективность работы персонала. Основных угроз было выявлено четыре: сложный и постоянно меняющийся характер нормативно-законодательной базы; увеличение претензионных случаев; незначительный рост натурального объема рынка стоматологических услуг; смена предпочтений клиентов медицинского учреждения в связи с падением доходов населения города и области.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Являясь структурным подразделением Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, стоматологическая поликлиника предоставляет широкий ассортимент стоматологических услуг высокого качества. Своевременное обновление материально-технической базы, выгодное место расположения, индивидуальный подход и высокий уровень сервиса позволяют медицинскому учреждению стабильно функционировать в условиях непростой социально-экономической ситуации, а также высокого уровня конкуренции на рынке стоматологических услуг.

Установлено, что существующая система оценки персонала стоматологической поликлиники ФГБОУ ВО «ВолгГМУ» Минздрава России включает в себя следующие основные методы: аттестация; наблюдение; оценка эффективности деятельности работников стоматологической поликлиники. Периодичность проведения оценки устанавливается либо исходя из нормативно-законодательных требований, либо в отдельных случаях по мере необходимости решения актуальных задач, связанных с управлением персонала стоматологической поликлиники. С учетом достоинств и недостатков различных методов оценки в стоматологической поликлинике постоянно осуществляется работа по поиску способа оценки, который бы позволил решить задачу наиболее полного использования трудового потенциала организации в достижении стратегических целей развития.

Согласно результатам проведенной оценки, в поле немедленного реагирования попадают угрозы сложного и постоянно меняющегося характера нормативно-законодательной базы. В свою очередь, постоянное изменение законодательства и ужесточение нормативных требований в данной сфере оказывают негативное влияние на внутреннее состояние комфорта персонала поликлиники, который не может достаточно быстро адаптироваться к новым требованиям, что в итоге приводит к появлению стрессовых ситуаций. Данный фактор потенциально может являться причиной повышения уровня конфликтности между пациентом и врачом, а также повышения требований к профессиональной коммуникабельности у персонала.

Что касается смены предпочтений клиентов, то в данном случае угрозой будет являться то, что персонал постоянно должен быть мотивирован на обучение применения новых технологий и оборудования. В случае «отставания» от современных технико-технологических тенденций в данной отрасли есть угроза потери клиентской базы, а соответственно, и объемов дохода у персонала.

На основе SWOT-анализа персонала стоматологической поликлиники ВолгГМУ был составлен стратегический план с учетом слабых, сильных сторон и возможностей,

реализация которого позволит более эффективно использовать трудовой потенциал для достижения стратегических целей развития медицинской организации (таблица).

– Усилить информационную составляющую системы управления, что позволит экономить время на изучение необходимых поправок в законодательстве и стандартах.

– Диверсифицировать систему обучения на предмет получения персоналом компетенций, необходимых для проявления инициативы и лидерских качеств в конкурентной борьбе, а также компетенций по освоению новых технологий.

– Разработать эффективную систему стимулирования персонала, направленную на мотивацию постоянного обучения для совершенствования профессиональных и личностных компетенций сотрудников поликлиники.

– Разработать и внедрить системы мониторинга предпочтений клиентов. Обсуждение результатов мониторинга с персоналом поликлиники на постоянной основе.

– Ввести систему организационно-управленческих мероприятий, направленных на решение проблем клиники, формирование организационной культуры демократии и широкого вовлечения персонала в решение проблем поликлиники.

SWOT-анализ персонала стоматологической поликлиники ВолгГМУ

	Возможности:	Угрозы:
	1. Развитие наукоемких направлений при оказании стоматологических услуг в стоматологической поликлинике ВолгГМУ. 2. Устойчивый спрос на стоматологические услуги. 3. Наличие конкурентных преимуществ	1. Сложный и постоянно меняющийся характер нормативно-законодательной базы. 2. Увеличение претензионных случаев. 3. Незначительный рост натурального объема рынка стоматологических услуг. 4. Смена предпочтений клиентов медицинского учреждения в связи с падением доходов населения города и области
Сильные стороны: 1. Высокий уровень профессионализма. 2. Конструктивная коммуникативность. 3. Высокий уровень интеллектуальных способностей	1. Высокий уровень профессионализма персонала позволяет сохранять постоянную клиентскую базу. 2. Высокий уровень интеллектуальных способностей позволяет постоянно осваивать новые технологии, что положительно сказывается на уровне конкуренции поликлиники	За счет применения новых технологий профессиональными врачами, которые к тому же обладают навыками конструктивной коммуникативности, возможно снижение числа претензионных случаев при одновременном удовлетворении новых потребностей пациентов на стоматологические услуги
Слабые стороны: 1. Излишняя эмоциональность. 2. Неумение проявлять гибкость в трудовых вопросах. 3. Необходимость внешней мотивации. 4. Отсутствие лидерских качеств, инициативности	Устойчивый спрос на стоматологические услуги, сохраняемый в том числе за счет освоения новых технологий лечения, позволит сформировать наиболее подходящую для современных динамичных условий хозяйствования стоматологической поликлиники систему стимулирования персонала, направленную на совершенствование профессиональных и личностных компетенций сотрудников поликлиники	Устранив слабые стороны персонала стоматологической поликлиники, а именно излишнюю эмоциональность, неумение проявлять гибкость в трудовых вопросах, возможно предотвращение профессионального выгорания у персонала

Таким образом, результаты проведения оценки персонала при помощи такого инструмента, как SWOT-анализ, позволили определить стратегические решения, которые составляют план развития персонала стоматологической поликлиники ВолгГМУ на перспективу. Анализ рекомендуемых решений позволяет автору утверждать тот факт, что все они выполнимы, и их реализация подтверждается наличием необходимых для этого ресурсов. В свою очередь, выполнение данных задач позволит усилить трудовой потенциал стоматологической поликлиники ВолгГМУ, уменьшив при этом слабые стороны персонала организации, что в конечном итоге позволит избежать угроз, оказывающих негативное воздействие как на сотрудников, так и в целом на работу поликлиники.

### Заключение

Обобщение множества взглядов на возможность использовать инструменты стратегического анализа (SWOT-анализа) при проведении процедуры оценки медицинского персонала, а затем применять полученные данные в качестве основы дальнейшего развития трудового потенциала организации позволяет сделать ряд выводов.

Современные тенденции, характерные для сферы здравоохранения, обуславливают необходимость более тщательного анализа и изучения человеческого капитала как одного из главных факторов стратегического развития медицинских учреждений, выдвигая на первое место вопросы и задачи управления персоналом, в частности проведение оценки его деятельности и имеющегося потенциала.

Процесс формирования системы методов оценки персонала стоматологической поликлиники находится в зависимости от того, на решение каких задач в данной организации направлена работа сотрудников, какие цели по стратегическому развитию ставят перед собой руководители. Вместе с тем постоянный поиск более эф-

фективных способов оценки персонала обуславливает необходимость обращения к одному из наиболее известных в практике стратегического управления инструменту – SWOT-анализу. Обращение к опыту использования SWOT-анализа в сфере HR позволило сделать вывод о возможности его эффективного применения именно в сфере оценки медицинского персонала стоматологической поликлиники.

Проведение оценки медицинского персонала с использованием SWOT-анализа должно базироваться на сборе значительного объема информации, отражающей как общее состояние самой поликлиники, так и состояние человеческих ресурсов, а также существующей системы управления, включая основной элемент – оценку персонала. Соответственно, идея использования SWOT-анализа в процедуре оценки медицинского персонала основана на возможности увязать полученные результаты с долгосрочными задачами развития медицинской организации.

### Список литературы

1. Примак Д.Д., Завьялова Н.Б. Совершенствование системы управления персоналом в рамках стратегического управления организацией // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2015. № 3 (15). С. 52–58.
2. Данилина Е.И. Современные методы оценки персонала предприятия // Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов IV межрегиональной научно-практической конференции. Уфа: ООО «Аэтерна», 2017. С. 133–136.
3. Лачина Е.Ю. Управление качеством медицинской помощи на основе деловой оценки персонала // Здоровье, демография, экология Финно-угорских народов. 2018. № 1. С. 18–20.
4. Евдокимова Е.Г. Применение методов оценки работы персонала организации здравоохранения для повышения качества медицинской помощи // Экономические и гуманитарные науки. 2015. № 2. С. 34–41.
5. Захаркина Н.В., Плахова Л.В. SWOT-анализ как инструмент управления профессиональным развитием персонала в современных условиях // Фундаментальные исследования. 2015. № 2. С. 2673–2678.
6. Мальцева Ю.Н. Анализ внутренней среды на предприятии: применение SWOT – анализа // Научно-практические исследования. 2018. № 4 (13). С. 86–88.