

## АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СФЕРЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ



**Мерзлякова Светлана Васильевна**, кандидат психологических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Астраханского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Аф РАНХиГС); ул. Б. Хмельницкого, 33, корп. 1, Астрахань, Россия, 414045; e-mail svetyim@yandex.ru

### РЕЗЮМЕ

В статье приведены результаты исследования, посвященного изучению влияния психологической подготовки в рамках профессионального обучения руководителей в сфере здравоохранения на эффективность деятельности управленческих кадров. Автором эмпирически подтверждено положение о том, что оргобучение руководителей, ядром которого выступает освоение технологии ассесмент-центра, способствует развитию психологической грамотности и компетентности управленцев, оказывающих положительное влияние на эффективность их деятельности. В ходе теоретического анализа определены структура и содержание комплекса обучающих занятий «Управление человеческими ресурсами в учреждениях здравоохранения: искусство подбора персонала». Эмпирическая проверка эффективности разработанной программы проведена на медицинских работниках Федерального центра сердечно-сосудистой хирургии в г. Астрахани. Установлено, что повышение уровня психологической компетентности руководителя ведет за собой увеличение эффективности его деятельности, благодаря учету закономерностей и механизмов функционирования и развития психики субъектов трудовой деятельности — самого руководителя, его подчиненных, коллег, партнеров, конкурентов и вышестоящего начальства.

**Ключевые слова:** профессиональное психологическое обучение руководителей, модель компетенций, ассесмент-центр.

### ВВЕДЕНИЕ

Концепцией развития здравоохранения Российской Федерации до 2020 г. одним из приоритетов государственной политики определено сохранение здоровья населения на основе здорового образа жизни, повышения доступности и качества медицинской помощи. В связи с этим актуальным становится вопрос повышения качества оказываемых медицинских услуг. Определяющим фактором в системе оказания таких услуг становится профессиональная подготовка руководящих кадров.

Большинство отечественных медицинских организаций сосредоточивают свое внимание на совершенствовании финансового менеджмента. Но даже самая лучшая клиника, оснащенная высокотехнологичным оборудованием, ничего не стоит без квалифицированных специалистов, стоящих на морально-нравственной позиции по отношению к пациентам. Поэтому стратегическое управление человеческими ресурсами является таким же приоритетным направлением в менеджменте, как и управление любыми другими производственными ресурсами. Доминирующей становится способность руководителя проявлять высокую психологическую компетентность во взаимодействии с трудовым коллективом.

Таким образом, наблюдается последовательная и всё более возрастающая психологизация управления. Изучаются актуальные проблемы, связанные с удовлетворенностью трудом [2; 4], оценкой персонала [8] и аттестацией [3], управлением коммуникациями [12] и конфликтами [10], эмоциональным выгоранием [11], развитием лидерского потенциала [5; 6]. Непосредственно вопросы личностно-профессионального развития и обучения руководителей затрагивали в своих работах А.А. Деркач [1; 2], Л.А. Степнова [13; 14; 15], М.Т. Алмагестова [13], Н.В. Микитюк [14], К.Г. Тюрин [15], А.М. Князев [7], А.С. Мельничук [9; 10], Т.Ю. Овсянникова [11] и другие исследователи. Эмпирическим исследованиям подвергались менеджеры муниципальных структур, государственные служащие, руководители сферы образования, юристы и другие специалисты. Не умаляя эмпирической и теоретической ценности данных исследований, отметим, что их специфика не позволяет однозначно экстраполировать полученные данные на руководителей медицинских учреждений.

Итак, имеет место противоречие между требованиями к подготовке руководителей и ее реальным содержанием. Проблема исследования заключена как в недостаточной теоретической разработанности вопроса психологической подготовки руководителей, так и в отсутствии эмпирических данных, характеризующих влияние психологической подготовки руководителей на эффективность их деятельности.

Цель исследования — выявление особенностей профессионального психологического обучения и специфики его влияния на эффективность деятель-

ности управленческих кадров в сфере здравоохранения.

**Гипотеза исследования** — профессиональное психологическое обучение руководителей, ядром которого выступает освоение современных персонал-технологий, способствует повышению деятельностной эффективности управленцев.

#### **Задачи исследования:**

1. Систематизация и обобщение опыта изучения профессиональной психологической подготовки руководителей на примере Федерального центра сердечно-сосудистой хирургии г. Астрахани.

2. Установление связи профессиональной психологической подготовки руководителей, работающих в сфере здравоохранения, с эффективностью их деятельности.

**Методика.** Для достижения поставленной цели и проверки гипотезы использовались психодиагностический метод, методы психологического влияния и воздействия, математико-статистические методы обработки данных. Все расчеты выполнялись с помощью программы IBM SPSS Statistics 21.

Базой исследования выступил ФГБУ «Федеральный центр сердечно-сосудистой хирургии г. Астрахани» (ФЦССХ). В исследовании приняли участие 223 сотрудника среднего медицинского персонала 14 структурных подразделений.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

Для проверки выдвинутой гипотезы мы разработали и внедрили в деятельность ФЦССХ комплекс обучающих занятий «Управление человеческими ресурсами в учреждениях здравоохранения: искусство подбора персонала». Комплекс был реализован в течение 4 месяцев и включил в себя 12 занятий общей продолжительностью 48 аудиторных часов. Частота занятий — 1 раз в неделю, продолжительность — 4 аудиторных часа каждое. В занятиях приняли участие 20 руководителей и их заместителей.

Основу комплекса составили учебные материалы, направленные на просвещение по вопросам психологии управления, организационной психологии, психологии труда, психодиагностики. В рамках обучающего курса руководители ознакомились с: условиями, способствующими продуктивной конкуренции в здравоохранении согласно М. Портеру; историей развития и основным содержанием предметной области управления человеческими ресурсами; моделями организационного поведения; основными характеристиками, элементами и типами организационной культуры; принципами корпоративной культуры Клиники Мэйо; типами и функциями команд в организации, критериями эффективности и стадиями развития команды, особенностями управления командами, подходами к командообразованию; типологией собеседований при приеме на работу; конституциональными концепциями Э. Кречмера, В. Шелдона; возможностями использования методов психодиагностики при подборе персонала.

Практико-ориентированные элементы занятий позволили руководителям связать теоретические знания с ежедневным опытом управления и типичными

управленческими ситуациями, а также сформировать и развить ряд навыков, имеющих немаловажное значение в управленческой деятельности. Отнесем к ним следующие навыки: диагностика организационной и командной культуры; составление профиля компетенций должности; разработка мероприятий по привлечению и отбору новых сотрудников; индивидуальное и командное собеседования при приеме на работу; анализ метапрограммы речи кандидата при собеседовании.

В рамках обучающего курса руководители имели возможность освоить технологию ассесмент-центра, которая обеспечивает более эффективный подбор персонала, чем стандартные методы. Слушатели познакомились с данной процедурой, которая одновременно и обучает профессиональному опыту размышления над корпоративной культурой и имиджем организации, и оценивает качества (компетенции), необходимые для эффективного выполнения функций руководителя.

Ассесмент-центр — это процедура экспертной оценки сотрудников, проводимая с использованием специально моделируемых ситуаций и упражнений, типичных для выполняемой или предполагаемой к выполнению деятельности.

Основными задачами ассесмент-центра по отношению к персоналу организации являются:

- оценка готовности сотрудника к данной деятельности;
- оценка результативности деятельности сотрудника;
- выявление потенциальных возможностей сотрудников и условий для их реализации;
- определение направленности развития сотрудников и разработка обучающих программ;
- развитие управленческих кадров в результате использования их в роли наблюдателей-экспертов;
- формирование управленческих команд;
- формирование резерва руководящих кадров.

В технологическом плане подготовка и реализация ассесмент-центра включала в себя шесть этапов.

**1-й этап. Разработка модели компетенций сотрудника согласно поставленной цели и задачам.** Данная модель содержит личностно-деловые, профессиональные и управленческие компетенции. При формировании профиля компетенций необходимо учитывать стратегию развития организации и кадровую стратегию; особенности корпоративной и командной культуры; особенности выполняемой работы и среды.

На основе стратегических и текущих целей ФЦССХ, особенностей корпоративной и командной (ориентация на правила и взаимоотношения) культуры, должностных инструкций руководители структурных подразделений совместно с начальником отдела кадров, главной медицинской сестрой и психологом сформировали профиль компетенций старшей медицинской сестры.

**2-й этап. Формулирование критериев и конструирование процедур оценки.** На этом этапе осуществляется составление листов наблюдения, с помощью которых необходимо дать определение соответствующей компетенции и расписать шкалу измерения.

Далее, при подборе, разработке, актуализации упражнений (психологическое тестирование, интер-

Матрица компетенций и упражнений, позволяющих оценить их развитие

Модель компетенций старшей медицинской сестры	Интервью	Психологические тесты				Упражнения активной части ассесмент-центра			
		Диагностика социального интеллекта Д. Гилфорда и М. Салливена	Опросник Д. Кейрси	Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2)	Самооценка управленческих ограничений руководителя	Самопрезентация	Подготовка и публичное выступление с программой развития корпоративной культуры и имиджа организации	Групповая дискуссия	Переговоры
Ориентация на помощь пациентам и их обслуживание	+					+	+		+
Ориентация на достижение цели	+		+			+	+		
Стремление и способность работать в команде	+				+	+		+	+
Коммуникативные способности	+	+	+	+				+	+
Стрессоустойчивость			+			+	+		
Гибкость			+					+	+
Организационно-управленческие способности			+	+	+	+	+	+	
Воздействие на подчиненных, коллег и оказание влияния на них			+	+	+		+	+	+
Аналитическое мышление	+	+	+				+	+	

вью, самопрезентация, Case-study, публичное выступление, групповая дискуссия, организационно-управленческая игра), моделирующих профессиональную деятельность в обобщенных ситуациях, составляет матрица (табл. 1). Специфика ассесмент-центра заключается в том, что в каждом упражнении оценивается несколько компетенций и каждая компетенция оценивается в нескольких упражнениях.

**3-й этап. Составление программы ассесмент-центра.** На этом этапе производится формирование поэтапной программы проведения ассесмент-центра с четким регламентом и пошаговым алгоритмом действий всех задействованных сотрудников, а также подготовка раздаточных материалов, формирование папок для экспертов-наблюдателей, кандидатов, хронометриста.

**4-й этап. Обучение экспертов-наблюдателей.** На этом этапе осуществляется обучение сотрудников организации, участвующих в оценке, конкретным умениям и навыкам работы в роли эксперта-наблюдателя. Это обучение может проходить как до начала, так и во время ассесмент-центра.

**5-й этап. Реализация процедуры ассесмент-центра.** При проведении ассесмента специально создается ситуация напряжения с помощью следующих методов: неточные инструкции, которые при повторении отличаются друг от друга; на время выполнения задания дается заведомо меньше времени, чем требуется; участ-

никам непрерывно повторяют, сколько времени у них осталось на выполнение задания и сколько они уже потратили (прием «куранты»); постоянная видеосъемка.

**6-й этап. Анализ результатов и предоставление информации.** На этом этапе осуществляется интеграция результатов собеседования, психологического тестирования, экспертных оценок по компетенциям в итоговую оценку. Заключение может быть в виде профиля компетенций, или рейтинга кандидатов, или это может быть психологический портрет кандидата. Каждому участнику важно предоставить развернутую обратную связь, которая включает в себя: оценки по каждой из исследованных компетенций, указание его сильных и слабых сторон, а также рекомендации по устранению слабых сторон.

Проведенный ассесмент-центр стал эффективным инструментом для развития и обучения руководителей. Слушатели, выступавшие в роли кандидатов, получили возможность продемонстрировать свои способности независимо от должностных обязанностей и служебной позиции, личного отношения вышестоящего руководства, оценить индивидуальный потенциал, определить свои ресурсы, сильные, а также слабые стороны и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития. После выполнения обязанностей роли эксперта-наблюдателя участники отмечали улучшение способности объективно оценивать других людей на основе их поведения, выявлять их ре-

зервы и потенциал. Организованный ассессмент-центр позволил получить полную и объективную информацию о деловых и личностных качествах сотрудников, по-новому взглянуть на своих коллег, оказал положительный эмоциональный эффект, способствовал сплочению управленческой команды. В целом проведенные занятия содействовали приобщению руководителей к достижениям психологической практики, развитию интереса к психологии как науке, формированию личной установки на психологическое самообразование.

Внедрение комплекса завершили диагностика руководителей с помощью разработанного нами педагогического теста, позволяющего оценить уровень их психологической грамотности, и оценка эффективности деятельности руководителей, в которой приняли участие их коллеги и подчиненные. Корреляция на уровне статистической значимости установлена между эффективностью деятельности руководителей и психологической компетентностью ( $r_s = 0,818$ ;  $p = 0,024$ ), воздействием и оказанием влияния ( $r = 0,851$ ;  $p = 0,015$ ), причем наблюдается тенденция к достоверной связи с гибкостью ( $r = 0,717$ ;  $p = 0,07$ ). Положительная корреляция означает, что при высоких показателях развития психологической компетентности (итоговое среднее значение по результатам ассессмент-центра), способности воздействовать на коллег и подчиненных и оказывать на них влияние, а также гибкости наблюдаются большие значения эффективности деятельности руководителей.

## ВЫВОДЫ

В рамках эмпирического исследования разработан и внедрен в деятельность ФЦССХ комплекс обучающих занятий «Управление человеческими ресурсами в учреждениях здравоохранения: искусство подбора персонала». Психологическая подготовка направлена на развитие умений и навыков применять в управленческой деятельности знание механизмов, закономерностей, детерминант функционирования и развития психики человека, малой группы как субъекта труда. Структура психологической компетентности руководителей медицинского учреждения состоит из личностно-деловых компетенций (ориентация на помощь и обслуживание, ориентация на достижение, а также на стремление и способность работать в команде, коммуникативные способности, стрессоустойчивость, гибкость) и управленческих компетенций (организационно-управленческие способности, воздействие на подчиненных и коллег и оказание на них влияния, аналитическое мышление). С помощью разработанного нами педагогического теста мы оценили психологическую грамотность руководителей, которая является неотъемлемым и основополагающим этапом в развитии психологической компетентности.

На заключительном этапе исследования были оценены изменения, произошедшие в показателях эффективности руководителей по итогам их обучения. Обнаружены положительная корреляция на уровне статистической значимости эффективности деятельности руководителей и их психологической компетентности, а также способности к воздействию на подчиненных и коллег и оказанию на них влияния.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перспективы использования результатов исследования связаны с применением комплекса обучающих занятий в практике психологической подготовки руководителей медицинских учреждений. Универсальность этого комплекса позволяет применять его в работе с руководителями разных уровней. Фонд тестовых заданий может быть использован в деятельности кадровых служб для определения уровня психологической грамотности руководителя, а также для оценки знаний студентов по дисциплинам «Психология управления», «Организационная психология», «Психология труда», «Управление человеческими ресурсами».

Выражаем искреннюю благодарность за плодотворное сотрудничество главному врачу ФЦССХ Д.Г. Тарасову и начальнику отдела кадров Н.Р. Петуровой.

## ССЫЛКИ

- [1]. Держач А.А. Психолого-акмеологические основания и средства оптимизации личностно-профессионального развития конкурентоспособного специалиста // Акмеология. — 2013. — № 1. — С. 11–16.
- [2]. Держач А.А. Роль организационной среды в становлении личности профессионала // Акмеология. — 2011. — № 3 (39). — С. 8–19.
- [3]. Жилкина В.А. Аттестация госслужащих как неотъемлемая часть управления персоналом (на материале агентства по занятости населения Астраханской области) // Мир гуманитарного и естественнонаучного знания. — 2013. — С. 113–119.
- [4]. Жилкина В.А., Пэк Т.Н., Яновская Т.Э. Удовлетворенность трудом персонала как конкурентное преимущество медицинского учреждения // Сборники конференции НИЦ Социосфера. — 2015. — № 36. — С. 44–48.
- [5]. Кайгородов Б.В. Лидерство, предпринимательство и социализация // Каспийский регион: политика, экономика, культура. — 2010. — № 4. — С. 64–72.
- [6]. Кайгородов Б.В., Корникова А.И. Моделирование процесса формирования лидерских качеств будущих государственных служащих // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. — 2012. — № 3. — С. 121–123.
- [7]. Князев А.М. Обучение руководителей современного бизнеса // Акмеология. — 2011. — № 4 (40). — С. 22–28.
- [8]. Марков В.Н. Ресурсный подход к организации и оценке кадров управления // Акмеология. — 2011. — № 1 (37). — С. 25–32.
- [9]. Мельничук А.С. Многомерный подход к анализу субъективных стратегий развития профессиональных компетенций // Акмеология. — 2012. — № 2 (42). — С. 23–31.
- [10]. Мельничук А.С., Батарчук Е.А. Представления о стратегиях поведения различных типов руководителей в ситуации конфликта // Акмеология. — 2013. — № 1. — С. 43–46.
- [11]. Овсянникова Т.Ю., Тайсаева С.Б. К вопросу о влиянии альтруизма на формирование эмоционального выгорания у медицинских работников // Актуальные вопросы современной науки. — 2014. — № 2. — С. 117–119.
- [12]. Селезнева Е.В., Рожок А.В. Влияние психологической компетентности на позицию участников организационного взаимодействия // Акмеология. — 2012. — № 1 (41). — С. 53–58.
- [13]. Степнова Л.А., Алмагестова М.Т. Акмеологические технологии личностно-профессионального развития

руководителей высшего управленческого звена // Акмеология. — 2013. — № 1. — С. 21–26.

[14]. *Степнова Л.А., Микитюк Н.В.* Акмеологическая система личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров // Акмеология. — 2011. — № 3 (39). — С. 19–27.

[15]. *Степнова Л.А., Турин К.Г.* Личностно-профессиональные особенности экспертов как объект акмеологической оценки // Акмеология. — 2013. — № 2. — С. 18–24.

## ASSESSMENT CENTER AS AN EFFECTIVE METHOD OF HEALTHCARE MANAGERS TRAINING

**Svetlana V. Merzlyakova** — Candidate of Psychological Sciences (PhD (Ps.)), Associate Professor, Department of Management and Marketing of the Astrakhan Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (AB RANEPА); В. Khmel'nitskogo Str., 33 bld.1, Astrakhan, 414045, Russia; e-mail svetym@yandex.ru

### ABSTRACT

The article represents the results of the research, devoted to studying of the impact of psychological training within the frames of professional training of healthcare managers in terms of the efficiency of senior executives' activity. The author empirically confirms the statement that the organizational teaching of top managers, the core of which is the mastering of technology of the assessment center, contributes to the development of psychological literacy and competence of managers influencing their effectiveness in a positive way.

In the course of the theoretical analysis, the structure and the content of the training course «Management of Human Resources in Healthcare Institutions: the Art of Staff Recruitment», were determined. Empirical verification of the developed program efficiency was carried out among healthcare employees of the Federal Center of cardiovascular surgery of Astrakhan. It was found out that the increase of senior executive's psychological competence level leads to the increase of the effectiveness of his/her activities, thanks to the accounting of regularities and mechanisms of functioning and development of the psyche of the subjects of the labor (subordinates, colleagues, partners, competitors, higher management and senior executives themselves).

**Key words:** professional psychological training of top managers, model of competencies, assessment center.

### REFERENCES

[1]. *Derkach A.A.* Psihologo-akmeologicheskie osnovaniya i sredstva optimizatsii lichnostno-professional'nogo razvitiya konkurentosposobnogo specialista [Psychological-acmeological bases and means of optimizing personal and professional development of competitive specialist] // Akmeologija [Acmeology]. — 2013. — № 1. — P. 11–16.

[2]. *Derkach A.A.* Rol' organizacionnoj sredy v stanovlenii lichnosti professionala [Value of the organizational environment in formation of the person of the professional] // Akmeologija [Acmeology]. — 2011. — № 3 (39). — P. 8–19.

[3]. *Zhilkina V.A.* Attestatsiya gossluzhashhih kak neot'emlemaja chast' upravlenija personalom (na materiale agentstva po

zanjatosti naselenija Astrahanskoj oblasti)[Attestation of civil servants as an integral part of HR management (on the material of the employment agency of Astrakhan region)] // Mir gumanitarnogo i estestvennonauchnogo znanija [The world of humanitarian and natural science knowledge]. — 2013. — P. 113–119.

[4]. *Zhilkina V.A., Pack T.N., Yanovskaya T.E.* Udovletvorennost' trudom personala kak konkurentnoe preimushhestvo medicinskogo uchrezhdenija [The satisfaction of labour staff as a competitive advantage of medical institutions] // Sborniki konferencii NIC Sociosfera [Collected volumes of SPC Sociosphere]. — 2015. — № 36. — P. 44–48.

[5]. *Kaigorodov B.V.* Liderstvo, predprinimatel'stvo i socializatsija [Leadership, entrepreneurship and socialization] // Kaspiskij region: politika, jekonomika, kul'tura [Caspian region: politics, economics and culture]. — 2010. — № 4. — P. 64–72.

[6]. *Kaigorodov B.V., Kornikova A.I.* Modelirovanie procesa formirovanija liderskih kachestv budushhih gosudarstvennyh sluzhashhih [Modelling of process of formation of leader qualities of future civil servants] // Vektor nauki Tol'jattinskogo gosudarstvennogo universiteta. [Vector of Togliatti State University's science.]. — 2012. — № 3. — P. 121–123.

[7]. *Knyazev A.M.* Obuchenie rukovoditelej sovremenno-go biznesa [The training of managers of the modern business] // Akmeologija [Acmeology]. M 2011. — № 4 (40). — P. 22–28.

[8]. *Markov V.N.* Resursnyj podhod k organizatsii i ocenke kadrov upravlenija [The resource approach to the organization and the estimation of shots of management] // Akmeologija [Acmeology]. — 2011. — № 1 (37). — P. 25–32.

[9]. *Melnichuk A.S.* Mnogomernyj podhod k analizu sub'ektivnyh strategij razvitiya professional'nyh kompetencij [Multi-dimensional approach to analysis of subjective strategy of development of the professional competences] // Akmeologija [Acmeology]. — 2012. — № 2 (42). — P. 23–31.

[10]. *Melnichuk A.S., Batarchuk E.A.* Predstavlenija o strategijah povedenija razlichnyh tipov rukovoditelej v situatsii konflikta [The representations about behavior strategies of different types of managers in conflict situations] // Akmeologija [Acmeology]. — 2013. — № 1. — P. 43–46.

[11]. *Ovsyannikova T.U., Taysaeva S.B.* K voprosu o vlijanii al'truizma na formirovanie jemocional'nogo vygoranija u medicinskih rabotnikov [To the question about the influence of altruism on formation of burnout among health workers] // Aktual'nye voprosy sovremennoj nauki [Issues of importance about modern science]. — 2014. — № 2. — P. 117–119.

[12]. *Selezneva E.V., Rozok A.V.* Vlijanie psihologicheskoi kompetentnosti na pozitsiju uchastnikov organizacionnogo vzaimodejstviya [Influence of psychological competence at the position of members of organizational interaction] // Akmeologija [Acmeology]. — 2012. — № 1 (41). — P. 53–58.

[13]. *Stepanova L.A., Almaghestova M.T.* Akmeologicheskie tehnologii lichnostno-professional'nogo razvitiya rukovoditelej vysshego upravlencheskogo zvena [Acmeological methods of personal and professional development of senior managers] // Akmeologija [Acmeology]. — 2013. — № 1. — P. 21–26.

[14]. *Stepanova L.A., Mikituk N.V.* Akmeologicheskaja sistema lichnostno-professional'nogo razvitiya rezerva upravlencheskih kadrov [Acmeological system of personal and professional development of management skills' reserve] // Akmeologija [Acmeology]. — 2011. — № 3 (39). — P. 19–27.

[15]. *Stepanova L.A., Turin K.G.* Lichnostno-professional'nye osobennosti jekspertov kak ob'ekt akmeologicheskoi ocenki [Personal and professional features of experts as an object of acmeological evaluation] // Akmeologija [Acmeology]. — 2013. — № 2. — P. 18–24.