

Оценка и развитие кадрового потенциала ветеринарной службы – почему так важно планирование кадров

Дмитрий Морозов

28-30 марта 2023

Региональный сотрудник ВОЗЖ по развитию ветеринарных кадров в Восточной Европе и Центральной Азии



World
Organisation
for Animal
Health
Founded as OIE

Organisation
mondiale
de la santé
animale
Fondée en tant qu'OIE

Organización
Mundial
de Sanidad
Animal
Fundada como OIE



Содержание презентации

1. Что такое развитие кадрового потенциала и почему это важно?
2. Почему ВОЗЖ заинтересован в развитии ветеринарных кадров?
3. Почему пара-ветеринары находятся в фокусе внимания при развитии ветеринарных кадров?
4. Как и где могут быть задействованы пара-ветеринары?
5. Какие существуют проблемы для эффективной интеграции пара-ветеринаров в кадровый потенциал ветеринарной службы?
6. Что означает «благоприятные условия» для эффективной интеграции пара-ветеринаров в кадровый потенциал ветеринарной службы?
7. Этапы планирования ветеринарных кадров



Что такое развитие кадрового потенциала и почему это важно?



Что такое кадровый потенциал/трудовые ресурсы?

1. Труд/работа – какое либо задание для выполнения.
2. Ресурсы - Люди (количество, знания и умения - **компетенции**)
3. Кадры (трудовые ресурсы) – Достаточное количество персонала с соответствующими навыками, необходимыми для выполнения всех видов работ и заданий требуемых в определенном контексте
4. Как мы определим что такое ветеринарные кадры?



- Ветеринарные кадры: **функции общественного и частного сектора**



**Ключевые функции
ветеринарных кадров
государственного
(общественного)
сектора**

- ВОЗЖ главным образом ориентирована на так называемые **«Функции общественного блага»**, что означает товары либо услуги, которые в первую очередь приносят пользу обществу в целом, например,
 - Политика в области здоровья животных
 - Надзор и контроль за болезнями животных
 - Искоренение болезней животных
 - Сертификация здоровья животных для торговли
- Ветеринарное общественное здравоохранение
 - Борьба с зоонозными заболеваниями
 - Безопасность пищевых продуктов/инспекция мяса



Ключевые функции ветеринарных кадров частного сектора

ВОЗЖ в меньшей степени сосредоточена на так называемых **“функциях частного блага”**, определяемых как товары или услуги, которые в основном приносят пользу лишь получающему их лицу, например,

- * Клинические услуги по защите здоровья животных непосредственно фермерам и скотоводам
 - Диагностика, лечение и профилактика заболеваний
 - Управление здоровьем стада
 - Хирургические манипуляции

- * Услуги производственному сектору
 - Диагностика беременности
 - Искусственное осеменение
 - Услуги по кормлению
 - Консультативные услуги



**Кто предоставляет
услуги для
Общественного и
частного блага?**

- Целью кадрового планирования должно быть достижение “оптимального распределения обязанностей”;
- Часто существует непрерывный переход от обязанностей государственного сектора к обязанностям частного;
- Необходимо признавать различия между ответственностью за руководство, ответственностью за финансирование и ответственностью за внедрение.
- Государственное управление, финансирование и предоставление услуг со стороны государства (государственный ветеринарный орган)
- Управляемый государством и финансируемый, но предоставляемый частным образом (государственные контракты с ветеринарами частного сектора и ВП)
- Частное управление, финансирование и частные услуги (частные клинические ветеринарные практики)

Примеры функций Общественного и частного блага

Контроль за АЧС, ящур.

Функция общественного блага чаще выполняемая персоналом государственной службы, но может применяться партнерство с частным сектором



Бойня для мелких жвачных (Зимбабве)

Функция общественного блага, но могут быть контракты с частным сектором



Местный житель с определенными навыками вакцинирует или проводит дегельминтизацию у козы в Кении.

Общественное или частное благо?





**Делегирование
полномочий или
партнерство
государственного и
частного сектора**

- Глава 3.2 Кодекса ВОЗЖ устанавливает стандарты качества ветеринарных⁹ служб. В статье 3.2.6, касающейся заинтересованных сторон, говорится, что:

“Компетентные органы должны, где это применимо, обладать полномочиями и возможностями для разработки или участия в государственно-частных партнерствах для обеспечения здоровья животных, благополучия животных или результатов от ветеринарных мероприятий в области общественного здравоохранения. То есть:

аккредитовывать, уполномочивать или делегировать полномочия частному сектору;

разрабатывать совместные программы с производителями или другими заинтересованными сторонами или участвовать в них.

ВОЗЖ подготовила руководства как для государственного, так и для частного секторов, чтобы помочь отстаивать, развивать и внедрять **государственно-частные партнерства** в области ветеринарии.”



Почему ВОЗЖ заинтересована в развитии ветеринарных кадров?



ВОЗЖ и Национальные ветеринарные службы

- **В Кодексе ВОЗЖ по здоровью наземных животных ветеринарные службы определяются как:**
 - правительственные и неправительственные организации, которые осуществляют меры по защите здоровья животных и другие стандарты и рекомендации, содержащиеся в Кодексе здоровья наземных животных и Кодексе здоровья водных животных на территории.
 - Ветеринарные службы находятся под общим контролем и руководством Ветеринарного компетентного органа.
Организации частного сектора, ветеринары, пара-ветеринары или специалисты по защите здоровья водных животных аккредитованы или одобрены Ветеринарным компетентным органом для выполнения делегированных функций.

Оценка эффективности деятельности ветеринарных служб



- Важность регулярной оценки Ветслужб находится в центре внимания главы 3.2 Кодекса, и такие оценки осуществляются с помощью инструмента **PVS Pathway**.
- Надлежащий потенциал людских ресурсов (HR), т.е. ветеринарный персонал, упоминается в качестве важного элемента оценки Ветслужб (3.2.2.1)
- Кадровый потенциал должен включать различных сотрудников (ветеринаров и ПВ) в государственной службе (общественный сектор), а также ветеринаров и ПВ в частном секторе (3.2.5.1) (Нужные люди, в нужное время)
- должны быть определены конкретные категории и сопоставлены с навыками и выполняемыми задачами (3.2.5.2) (Правильные навыки)
- Персоналу необходим соответствующий уровень стационарных, мобильных и других ресурсов для выполнения своей работы (3.2.5.4) (правильное место, разумная стоимость)



Определение пара-ветеринара

- Как определено в Кодексе здоровья наземных животных ВОЗЖ, пара-ветеринар означает:
 - Лицо, которое, для целей Наземного кодекса, уполномочено ветеринарным статуарным органом выполнять определенные задачи (в зависимости от категории ПВ) на территории и делегировано им под ответственность и руководством ветеринара. Задачи для каждой категории пара-ветеринаров должны быть определены ветеринарным статуарным органом в зависимости от квалификации и подготовки, и в соответствии с потребностями.



Почему пара-ветеринары находятся в фокусе внимания при развитии ветеринарных кадров?



Кадровая необходимость против Кадрового спроса

1. В исследованиях по оценке рабочей силы иногда может быть высокая необходимость в ветеринарных кадрах, а спрос (возможность оплатить) низкий.
2. В США, например, в сельских районах с недостаточным уровнем обслуживания была выявлена явная и постоянная потребность в большем количестве ветеринаров для продуктивных животных.
3. Однако спрос недостаточен для того, чтобы сделать ветеринарную практику в этих областях финансово жизнеспособной, поэтому ветеринары не занимаются частной практикой в этих областях, несмотря на необходимость. Возможные решения?
 - Государственные стимулы для привлечения практикующих специалистов (например, списание студенческих кредитов на обучение)
 - Надбавка к зарплате за счет контрактов с государственной службой (делегирование полномочий)
 - Разработать политику, позволяющую ВП предоставлять базовые услуги в недостаточно обслуживаемых районах



Как и где могут быть задействованы пара-ветеринары?

Как и где могут быть задействованы пара-ветеринары в ветеринарной службе

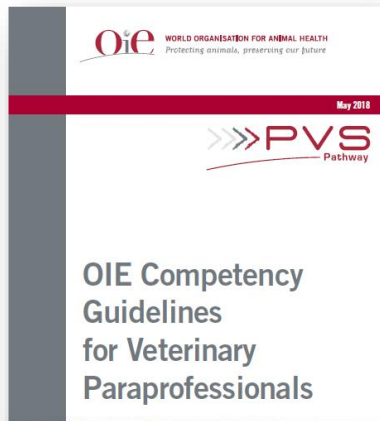
1. Сфера трудовой деятельности

- Здоровье животных – контроль заболеваний, предоставление клинических услуг
- Ветеринарное общественное здравоохранение – безопасность пищевых продуктов, борьба с зоонозными заболеваниями
- Лабораторная диагностика – выполнение диагностических тестов

2. В этом отношении важно обучение, основанное на навыках

3. Государственный сектор или частный сектор или комбинированный

- Государственная служба
- Частная практика
- Частная практика по контрактам работы государственной службы





Какие существуют проблемы для эффективной интеграции пара-ветеринаров в кадровый потенциал ветеринарной службы?



**Вызовы для
эффективной
интеграции пара-
ветеринаров в
кадровый потенциал
ветеринарной службы**

- Часто отсутствует всеобъемлющая нормативная база для ПВ
- Обучение ПВ сильно различается по продолжительности, содержанию и качеству даже в 1 стране
- Категории ПВ четко не определены, часто ПВ разного уровня подготовки имеют одинаковое название должности в разных странах, например, помощник по охране здоровья животных
- Не определены полномочия различных категорий ПВ
- Контроль за деятельностью фельдшера не всегда понятен или не соблюдается
- ПВ могут выполнять действия, для которых они не обучены или не одобрены (напр. фельдшер работает на позиции врача)
- Ветеринары могут рассматривать ПВ как конкурентов, а не как партнеров



Что означает благоприятные условия для эффективной интеграции пара-ветеринаров в кадровый потенциал ветеринарной службы?



Создание благоприятных условий для эффективной интеграции параветеринаров в кадровый потенциал ветеринарной службы

- Эффективная интеграция ПВ в кадровое планирование требует наличия поддерживающих рамок.
 - Существует ли правовая основа для работы ПВ в желаемых контекстах, например, в частной практике?
 - Установлены ли различные категории ПВ и регулируются ли они ветеринарным статутарным органом?
 - Существуют ли достаточно учебных заведений, проводящих качественную подготовку ПВ и выпускающих их с необходимыми наборами навыков?
 - Существуют ли возможности для ветеринаров использовать ПВ в качестве членов команды по предоставлению ветеринарных услуг?



Этапы планирования ветеринарных кадров



В чем ценность кадрового планирования?

- Систематическое планирование ветеринарных кадров может принести значительные преимущества, такие как:
- Определить потребности в персонале для выполнения существующих обязательств;
- Выявить недостаточно обслуживаемые регионы, группы населения или сектора в стране;
- Выявлять новые формы сотрудничества (напр. делегирование полномочий фельдшерам или партнерство с частным сектором) для удовлетворения потребностей
- Определить будущие потребности на основе демографических и социально-экономических изменений;
- Привести потенциал учебного заведения и количество учащихся в соответствие с будущими потребностями;
- Предвидеть потребности в специализированном обучении, включая повышение квалификации; и
- Предвидеть бюджетные потребности для поддержки необходимых трудовых ресурсов.

Опрос стран юго-восточной Азии в 2019 году показал, что только 8 из 24 опрошенных стран участвовали в каком-либо планировании ветеринарных кадров.



Этапы кадрового планирования

1. Определить размер, состав и распределение **существующих** кадров

2. Выявить пробелы в предоставлении товаров и услуг в государственном и частном секторах

3. Рассчитать количество персонала, необходимого в разбивке по секторам, функциям и местоположению

4. Разработать должностные инструкции с указанием требуемых уровней квалификации и компетенций

5. Планировать решения, которые приведут спрос в соответствие с потребностями (доступность)

6. Создать политику и благоприятную среду, которые позволят реализовать предлагаемые решения



1. Определить размер, состав и распределение существующих кадров

Первое и самое главное, для этого требуется подробный сбор данных

1. Имя, возраст, пол, квалификация, местонахождение, трудовая деятельность
2. Надежные данные необходимы, но они не всегда доступны
 - Государственные отчеты по трудоустройству
 - Регистрационные данные из статутарного органа о ветеринарах и ПВ
 - Определить учебные заведения, их потенциал и результаты обучения
 - Отслеживание выпускников учебных заведений
 - Ассоциации: ветеринарные и ПВ, особенно для получения информации о частном секторе
3. Нанесите на карту географическое расположение активных ветеринаров и ПВ для визуализации их распределения
4. Первый шаг в выявлении нехватки или избытка различных категорий поставщиков вет услуг - это по их типу и местоположению



Выявить пробелы в предоставлении товаров и услуг в государственном и частном секторах

- Выявить кадровые пробелы в выполнении существующих и предполагаемых «функциях общественного блага» (например, программ по ликвидации болезней) и «функциях частного блага» (клинические услуги и в производстве)
- Сбор данных о численности людей и поголовье животных по видам
- Составление карт с распределением на них количества домашнего скота (и животных-компаньонов?)
- Охарактеризовать системы животноводства
- Опросы/интервью с работодателями, владельцами животных, другими заинтересованными сторонами о потребностях в ветеринарных кадрах
- Включите, по возможности, экономические данные, чтобы начать сопоставлять потребности с возможностями



3. Рассчитать количество персонала, необходимого в разбивке по секторам, функциям и местоположению

- Рассчитайте потребности в персонале в соответствии с сектором (секторами) – функции общественного блага, разные типы частной ветеринарной практики, лаборатории, научные/академические круги, промышленный сектор и т.д. на основе целей вашей политики.
- Запрашивайте дополнительные данные, когда становятся очевидными информационные пробелы.
- Подход ВОЗЖ к расчету потребностей в персонале для общественного блага по защите здоровья животных заключается в расчете соотношения так называемого «эквивалента ставки ветеринара» (FTE) к расчету «ветеринарных единиц поголовья» (VLU) для работы, которую необходимо выполнять.
- На подходящее соотношение поголовья в расчете на FTE будут влиять география, тип и плотность популяции животных, мобильность, инфраструктура и другие факторы.
- Для деятельности частного сектора нужно иметь в виду готовность платить (спрос) - является ключевым фактором при определении количества и типа необходимых поставщиков услуг.



4. Разработать должностные инструкции с указанием требуемых уровней квалификации и компетенций

- В идеале эффективное предоставление ветеринарных услуг начинается с того, что каждый специалист работает на "вершине своей подготовки", то есть максимально использует свои навыки.
- Ветеринары должны быть сосредоточены на работе, выполнять которую обучены только они. Ветеринарные техники, ассистенты и другой вспомогательный персонал должны выполнять ту работу, которую они обучены делать в контексте своих должностных инструкций.
- В эффективной системе ветеринары сводят к минимуму выполняемую ими работу, которую вместо них могут выполнять другие, особенно когда ветеринаров не хватает.
- С практической точки зрения, там, где ощущается нехватка ветеринаров или где спрос на услуги не будет соответствовать экономическим потребностям ветеринаров, необходимо рассмотреть возможность использования пара-ветеринаров.
- В этом контексте необходимо гарантировать квалификацию различных категорий ВП и качество их обучения.



5. Планировать решения, которые приведут спрос в соответствие с потребностями (доступность)

- Каково правильное количество и сочетание поставщиков ветеринарных услуг?
- Важно перевести рассчитанные потребности в конкретные должностные инструкции с указанием требуемых навыков и соответствующих уровней подготовки.
- Институциональный потенциал в области профессиональной подготовки должен быть скорректирован таким образом, чтобы обеспечить необходимое количество персонала нужных категорий и с правильным набором навыков.
- Обучение слишком большого числа ветеринаров требует образовательных и финансовых ресурсов, которые могли бы быть использованы по другому назначению.
- Недостаточное количество специалистов может способствовать географическому дисбалансу предложения, поскольку имеющаяся рабочая сила перемещается в мегаполисы и районы с более высоким уровнем дохода.
- Привлечение на обучение непосредственно из районов с недостаточным уровнем обслуживания может повысить устойчивость предоставления услуг в этих районах.



6. Создать политику и благоприятную среду, которые позволят реализовать предлагаемые решения

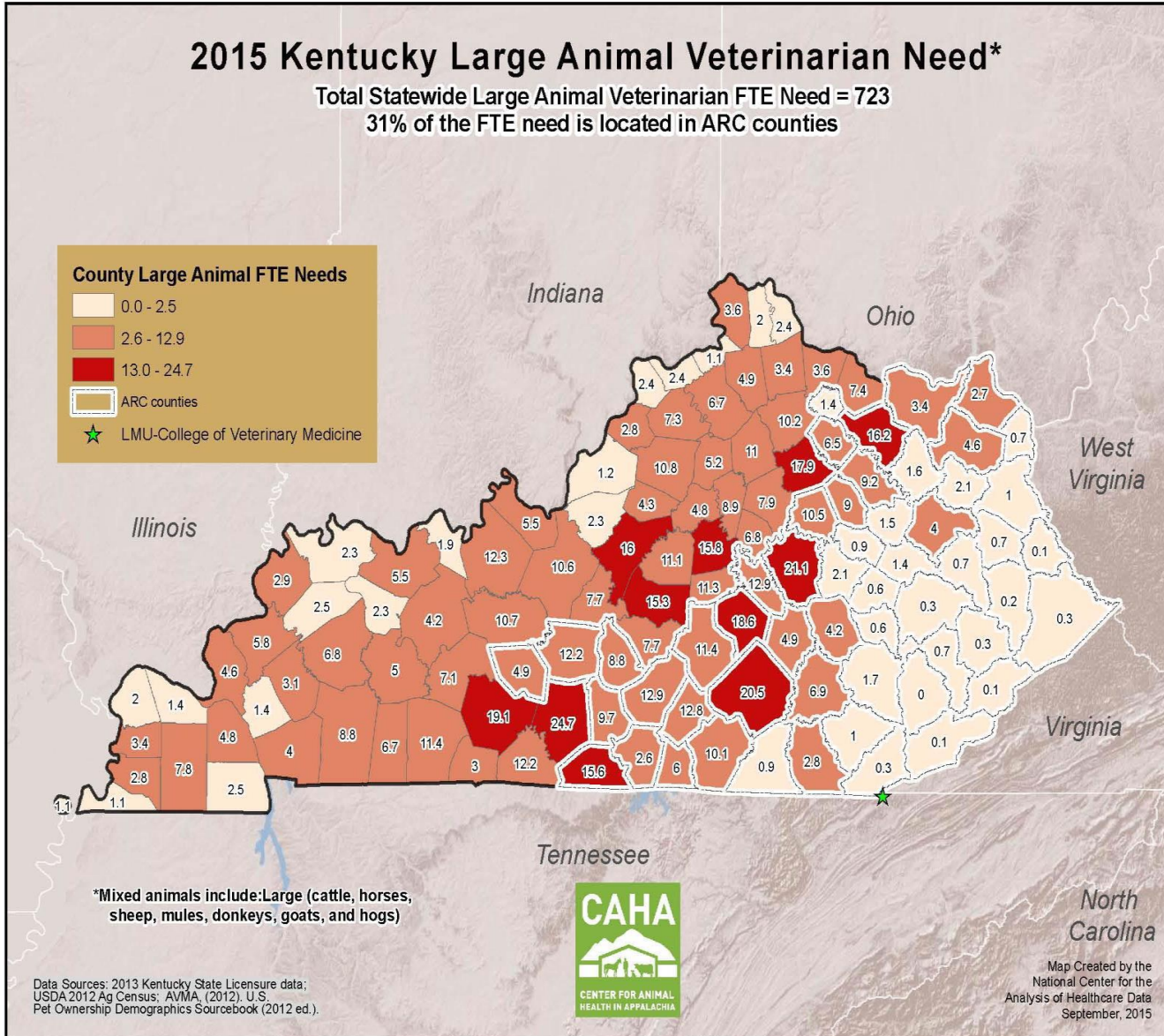
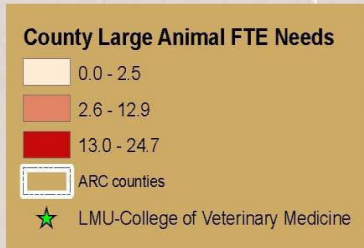
- Когда кадровое планирование выявит ценность добавления ВП в состав ветеринарной службы, тогда должна быть создана поддерживающая правовая, нормативная база и система обучения для достижения их эффективной интеграции.
- Имеется ли правовая основа для работы ВП в желаемых областях, например, в частной практике?
- Существует ли ветеринарный статутарный орган, который определяет и регулирует различные категории ВП, в соответствие с конкретной ситуацией в стране?
- Имеется ли достаточное количество учебных заведений, предоставляющих качественную подготовку для подготовки ВП с необходимым набором навыков?
- Существует ли сопротивление ветеринаров расширению роли ВП?



Оценка ветеринарных кадров: выявление и картографирование пробелов в кадровом обеспечении

2015 Kentucky Large Animal Veterinarian Need*

Total Statewide Large Animal Veterinarian FTE Need = 723
31% of the FTE need is located in ARC counties



Есть округа, в которых требуется менее одной ставки ветврача (FTE)

*Отсутствие ветеринарного персонала в этих округах не является вариантом:

- Владельцы домашнего скота нуждаются в клинической ветеринарной помощи
- Государственная ветеринарная служба нуждается в представлении отчетности и надзоре.

Как можно устранить нехватку ветеринарного персонала в этих районах?

Оценка кадрового потенциала и составление карт предоставляют необходимую информацию, чтобы начать отвечать на эти вопросы

*FTE = эквивалент ставке ветеринарного врача, работающего полный рабочий день



Часто отсутствуют какие-либо базовые данные

- * Не предусмотрена в стране регистрация или лицензирование ветеринаров и фельдшеров
- Отсутствие отслеживания выпускников учебными заведениями
- Не надлежащие данные переписи о поголовье скота

Отсутствие культуры кадрового планирования

- Например только 8 из 24 азиатских стран, опрошенных ВОЗЖ в 2019 году, осуществляли систематическое или периодическое планирование трудовых ресурсов
- Более широко используется в здравоохранении и других секторах

Доступные инструменты ограничены

- * Применяются в ветеринарном секторе в развитых странах, но основное внимание часто уделяется частной практике домашних животных.



- Эффективная ветеринарная служба требует достаточного количества должным образом обученного персонала, представляющего различные категории и уровни квалификации
- Систематические оценки ветеринарных кадров могут выявить пробелы в количестве и категориях персонала, необходимого конкретной стране, и послужить основой для рационального планирования и развития рабочей силы
- Ветеринарные пара-профессионалы могут сыграть важную роль в заполнении выявленных пробелов, но они должны быть должным образом обучены и регламентированы, а их обязанности должны быть четко определены.
- ВОЗЖ может помочь членам в оценке и планировании рабочей силы, а также в создании благоприятных условий для эффективной интеграции ВПП в ветеринарный персонал.

Спасибо за внимание!

12, rue de Prony, 75017 Paris, France
T. +33 (0)1 44 15 19 49
F. +33 (0)1 42 67 09 87

woah@woah.int
www.woah.org

[Facebook](#)
[Twitter](#)
[Instagram](#)
[LinkedIn](#)
[YouTube](#)
[Flickr](#)



World
Organisation
for Animal
Health
Founded as OIE

Organisation
mondiale
de la santé
animale
Fondée en tant qu'OIE

Organización
Mundial
de Sanidad
Animal
Fundada como OIE