

Никонорова Екатерина Вячеславовна

студентка

Научный руководитель

Рябова Марина Анатольевна

канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой

ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный

педагогический университет им. И.Н. Ульянова»

г. Ульяновск, Ульяновская область

ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

***Аннотация:** в статье проводится всесторонний анализ этапов кадрового планирования, методов, применяемых в процессе. Выявление проблем, с которыми сталкиваются организации в процессе реализации этих этапов, и рекомендации для их решения.*

***Ключевые слова:** кадровое планирование, этапы кадрового планирования, проблемы при планировании персонала, специфика кадрового планирования, организации здравоохранения.*

Кадровая ситуация в области здравоохранения Российской Федерации имеет те же тенденции, что и в мире. Система здравоохранения России непрерывно развивается: строительство новых учреждений здравоохранения, клинических центров, закупка новейшего медицинского оборудования, внедрение цифровых технологий; совершенствуется нормативно-правовая база, что предоставляет возможность перейти на качественно новый этап оказания медицинской помощи населению. Однако выраженный дефицит высококвалифицированных врачей по ряду направлений и медицинских специалистов со средним образованием не позволяет в полном объеме и равнозначно обеспечить население страны качественной и доступной медицинской помощью.

Согласно данным Всемирной организации здравоохранения, основной целью сферы охраны здоровья является «укрепление, поддержание и

восстановление здоровья». Одним из базовых системообразующих компонентов системы здравоохранения, участвующих в реализации поставленной цели, являются кадровые ресурсы [1].

Кадровое планирование представляет собой целенаправленную, научно-обоснованную деятельность организации, с целью обеспечения рабочих мест работниками в нужный момент времени, в необходимом количестве, требующейся квалификации [2]. В современных условиях, с динамичными изменениями на рынке труда, технологическими инновациями, кадровое планирование становится неотъемлемой частью стратегического менеджмента. Правильное планирование позволяет организациям быть не только конкурентноспособными, но и обеспечивает стабильность своего развития.

Проблематика исследуемой темы заключается в том, чтобы выявить потенциальные проблемы на этапах планирования персонала, предложить реалистичные и эффективные пути их решения, что, позволяет значительно улучшить кадровую политику организации. Отсутствие четкой системы кадрового планирования может привести к серьезным проблемам для организации, таким как недостаток квалифицированного персонала, несоответствие кадровых ресурсов актуальным требованиям и стратегическим целям компании. Существующие методики кадрового планирования должны быть адаптированы к конкретным условиям деятельности каждой организации, что предполагает необходимость гибкого подхода к разработке стратегий и тактик управления кадровыми ресурсами.

В процессе кадрового планирования медицинского персонала в организациях здравоохранения возникают следующие трудности, которые необходимо учитывать:

– планирование потребности в медицинском персонале базируется на данных об имеющихся пациентах за прошлый период, а определять необходимо численность и структуру в будущем периоде с учетом развития системы здравоохранения;

– план по численности медицинского персонала должен быть связан с планом по числу пациентов, финансовыми инвестиционным планом;

– исходной точкой в планировании численности медицинского персонала является число пациентов, то и само планирование обретает вероятностный характер, и его результатом является прогноз.

Первым и основным этапом кадрового планирования является анализ текущего кадрового состава, позволяющий оценить состояние ресурсов и недостатки, которые могут возникнуть в будущем. На первом этапе важно учитывать, что кадровое планирование зависит не только от текущих сотрудников, но и от стратегического видения дальнейшего развития компании.

Оценка кадрового состава, включает в себя количественный и качественный анализ работников. К количественному анализу относится оценка численности работников, их количество по узким специальностям. К качественному – изучение квалификации, профессиональных навыков и опыта каждого подразделения. Эти данные формируют полное представление о кадровом потенциале, а также сильные и слабые стороны в каждой функциональной области.

После проведения оценки текущего кадрового состава, анализируются полученные данные, чтобы затем выявить существующие проблемы и установить их причины. Важным аспектом является соответствие сотрудников занимаемым должностям, так как если значительное количество сотрудников не подходит по квалификации для выполнения поставленных задач, то это может привести к снижению эффективности работы. На этом этапе возникают такие проблемы как: недостаток информации о рынке труда, сложности в оценке квалифицированных кадров и негативное влияние культуры внутри компании. Противостоять этим трудностям можно через создание системы постоянного мониторинга за кадровым составом и его изменениями, через регулярные опросы и анкетирование сотрудников поликлиники, а также посредством уделения внимания профессиональному развитию сотрудников.

Одна из основных проблем в кадровом планировании медицинского персонала заключается в недостатке актуальных и надежных данных, что ограничивает возможности анализа и приводит к ошибкам в прогнозах. Для решения этой проблемы необходимо внедрение современных информационных систем,

позволяющих автоматизировать сбор и обработку данных. Создание «умных» баз данных позволит организации иметь доступ к актуальной информации о текущем состоянии кадров, а также прогнозам по тенденциям на рынке труда. Также, недостаток квалифицированных специалистов по кадровому планированию может стать значительным препятствием. Для решения этой проблемы необходимо повышать квалификацию специалистов по кадрам и осуществлять обмен опытом на уровне всей организации.

Второй этап, прогнозирование потребности в кадрах, определяет необходимое количество и специализацию сотрудников, которые потребуются для достижения стратегических целей. Этот процесс включает в себя не только количественные, но и качественные аспекты, такие как уровень квалификации, опыт работы и специфические навыки, необходимые для выполнения определенных задач. Эффективное прогнозирование потребности в кадрах основывается на анализе внешней и внутренней среды компании, что включает изучение рыночных условий, конкурентной среды, технологических изменений.

Одна из основных трудностей на данном этапе заключается в непостоянстве условий в сфере здравоохранения, таких как экономические колебания, изменения в законодательстве, технологические инновации. Эти факторы могут значительно повлиять на спрос услуги организации, что, в свою очередь, влияет на потребность в кадрах.

Кроме того, эффективное кадровое планирование возможно лишь при наличии точных данных о количестве врачей разной категории (также включается и информация о среднем медицинском персонале) в абсолютно каждом регионе Российской Федерации. Кризис медицинских кадров ощущается по всей России, но особенно остро он проявляется в сельской местности по причине того, что социальная инфраструктура сельских населённых пунктов непривлекательна для работы и развития кадров.

Третий этап, формирование кадрового резерва, направленный на обеспечение готовности организации к замене кадров в случае их отсутствия, а также для достижения стратегических целей компании. Важно учитывать какие позиции

могут стать вакантными в будущем и оценить внутренние резервы отдела кадров, что включает в себя анализ квалификации существующего персонала, а также выявление талантливых сотрудников, которые могут быть развиты и подготовлены к более высоким должностям. Таким образом, процесс формирования кадрового резерва невозможно представить без систематического мониторинга и оценки кадрового потенциала, которые составляют ценность для организации.

На этапе формирования кадрового резерва могут возникать различные проблемы, которые затрудняют выполнение задач. Одной из основных проблем является недостаток информации о текущих и будущих потребностях в кадрах, что может привести к ситуации, когда организация оказывается не готовой к внезапным кадровым переменам. В таких случаях важно обеспечить открытый и регулярный обмен информацией между отделами и подразделениями, что позволяет учитывать динамику потребностей и оптимально распределять ресурсы. Еще одной важной проблемой является низкий уровень заинтересованности самих сотрудников в участии в кадровом резерве, что может быть связано с недостаточной мотивацией или отсутствием ясных карьерных перспектив. Для решения данной проблемы организация может разработать прозрачную политику карьерного роста и программы развития, которые будут способствовать вовлеченности потенциальных кандидатов. Следовательно, решение данных проблем требует системного подхода и внедрения социальных механизмов внутри организации, направленных на стимулирование профессионального роста и создания комфортной среды для развития кадрового резерва.

Адаптация персонала, четвертый заключительный этап, направленный на успешное вхождение нового сотрудника в организацию. Этот процесс включает в себя не только знакомство с корпоративной культурой, но и освоение новых функций, задач и ожиданий, которые возлагаются на него. Адаптация обычно происходит в несколько этапов: первичное знакомство с компанией, обучение специфике работы и интеграция в коллектив. Важно отметить, что если этот процесс проходит неэффективно, то это может привести к высокой текучести кадров, снижению производительности и даже ухудшению климатических условий в

коллективе. Существует множество подходов к адаптации, и каждый из них имеет свои сильные и слабые стороны. Например, программа наставничества позволяет новым сотрудникам быстрее влиться в команду и понять тонкости работы, но требует наличия опытных сотрудников, готовых взять на себя эту роль. Исходя из этого, каждое предприятие должно разработать собственную стратегию адаптации, эффективно соответствующую его специфике и корпоративным ценностям.

Сложившийся кадровый дефицит обусловлен не только и не столько общей демографической ситуацией в стране, сколько низким уровнем престижа профессии, недостаточной оплатой труда, высокой нагрузкой на медицинский персонал, усугубляемой в том числе большим объемом бумажной отчетности и множеством проверок, недостаточными возможностями для профессионального роста из-за отсутствия необходимого оборудования, расходных материалов, времени на повышение квалификации (большинство врачей и медицинских сестер проходят обучение в отпускной период), на ведение научной работы, а также имеют значение кадровая политика и общая организационная культура.

Все вышеперечисленные факторы неизбежно ведут к снижению мотивации и профессиональному выгоранию специалистов. Сложившаяся ситуация свидетельствует о необходимости применения системного подхода для решения вопроса укомплектования медицинских организаций специалистами с высшим и средним медицинским образованием и, соответственно, обеспечения равной доступности и качества медицинской помощи всем категориям населения.

Большое количество работ посвящено вопросам кадровой политики в сфере здравоохранения. Существующие региональные программы ориентированы на предоставление мер социальной поддержки, формирование кадрового резерва, обучение, совершенствование использования эффективного контракта, повышение качества и механизмы закрепления специалистов посредством штрафных санкций, внедрение системы моральных материальных стимулов, разработку мер по повышению престижа профессии.

В данной работе проведен анализ литературы об основных направлениях управления кадровыми ресурсами – привлечении и закреплении медицинских специалистов. Для наглядной демонстрации использована диаграмма Исикавы (рис. 1).



Рис. 1. Основные направления привлечения и закрепления специалистов в сфере здравоохранения (диаграмма Исикавы)

Выделено шесть основных направлений, которые разделены на индикаторы, являющиеся приоритетными при выборе учреждения здравоохранения и влияющие на закрепление специалистов-медиков как в конкретной медицинской организации, так и в сфере охраны здоровья в целом. Наряду с общеизвестными и применяемыми векторами в рамках кадрового менеджмента по улучшению ситуации с ресурсами в здравоохранении немаловажным является наличие в медицинской организации программ адаптации и наставничества, симуляционных центров, возможности ротации персонала с целью приобретения новых компетенций, формирование корпоративной культуры учреждения. Параллельно с проводимой кадровой политикой целесообразным является применение инновационных кадровых технологий, позволяющих обеспечить эффективное управление компетенциями, кадровыми бизнес-процессами как на государственном уровне, так и на уровне отдельного учреждения здравоохранения. К таким технологиям

относятся стратегическое и корпоративное управление, применение модели повышения личной эффективности (коучинг), кадровый маркетинг (HR), подбор персонала посредством цифровых технологий (smart-рекрутинг) и другие.

В каждой стране дефицит высококвалифицированных специалистов в области здравоохранения восполняется разными методами. Из зарубежного опыта известно, что в Японии кадровое планирование строится на трех ключевых принципах.

1. Пожизненный найм, предусматривающий работу с момента ее получения и до пенсии. На протяжении всего срока найма организация заботится о работнике, который в значительной степени отождествляет себя с компанией-работодателем. Сотрудник воспринимает себя как полноправного представителя компании независимо от занимаемой должности, считает себя лицом компании. Такой подход воспринимается как выражение полной преданности и лояльности, осознания собственной необходимости для компании.

2. Непрерывное обучение. В Японии стремятся «воспитать» многофункционального работника, поэтому обучению уделяют особое внимание.

3. Метод коллективного принятия решений. Управление персоналом ориентируется на коллективный труд. Если сотрудник предложил инновацию или достиг успеха в чем-то, это признается достижением всего коллектива. Все решения стараются принять единогласно.

Как показали результаты проведенного анализа, на каждом этапе кадрового планирования возникают определенные проблемы, требующие внимательного изучения и решения. В современном мире, где экономические и технологические изменения происходят с невероятной скоростью, необходимость эффективного кадрового планирования становится как никогда актуальной. Первым шагом в улучшении этого процесса является создание четкой и структурированной системы анализа потребностей в кадрах. Организациям следует внедрять современные методы прогнозирования, которые основаны на анализе данных. Это может включать в себя использование программного обеспечения и платформ, позволяющих собирать и обрабатывать информацию о текущих и перспективных

потребностях в кадрах. Например, анализ общедоступной информации о спросе и предложении рабочей силы в конкретных отраслях показывает какие специалисты будут востребованы в ближайшие годы. Вместе с тем, организации должны развивать внутренние ресурсы, создавая систему обучения и повышения квалификации своих сотрудников, что в свою очередь обеспечит плавный переход к новым подходам и технологиям.

Вторым важным аспектом является необходимость создания системы мониторинга и оценки эффективности текущего кадрового планирования. Для этого организациям следует разрабатывать ключевые показатели эффективности (KPI), на основе которых можно будет оценивать, насколько успешно выполняются поставленные цели. Это может включать в себя такие показатели, как текучесть кадров, уровень удовлетворенности сотрудников, а также время на закрытие вакансий. Реализация такого подхода позволит не только выявлять слабые места в процессе кадрового планирования, но и своевременно корректировать стратегию управления персоналом в зависимости от изменений в внешней среде. Важно также установить регулярные отчеты и анализ результаты работы кадровых служб, что в свою очередь обеспечит прозрачность процессов и позволит менеджерам принимать более обоснованные решения. Важно учитывать мнения и предпочтения самих сотрудников, создавая каналы обратной связи для получения информации о том, как они оценивают текущую кадровую политику и что, по их мнению, можно улучшить. Это создаст атмосферу доверия и вовлеченности, что в свою очередь положительно скажется на общем уровне удовлетворенности и производительности.

Российские компании в отличие от зарубежных не имеют четко сформированной политики кадрового планирования, поэтому в отечественные организации здравоохранения следует внедрить японскую модель управления персоналом, основанную на социальной ориентации кадрового планирования с преобладанием человеческих и гармоничных отношений между рабочими и управляющими, непрерывном обучении и приоритете коллективных интересов.

Стоит отметить, что одно из основных условий успешного кадрового планирования заключается в постоянном развитии и обучении не только сотрудников, но и команды, занимающейся вопросами управления персоналом. Поскольку кадровая ситуация может меняться, важно, чтобы специалисты оставались в курсе новейших трендов и практик. Это можно достичь через участие в тренингах, семинарах, курсах повышения квалификации, а также обмен опытом с другими организациями и участие в профессиональных сообществах. В итоге, эти рекомендации помогут создать более устойчивую и эффективную систему кадрового планирования, способную адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренним потребностям организации.

Список литературы

1. Всемирная организация здравоохранения. Европейское региональное бюро. Методическое пособие по обеспечению устойчивых трудовых ресурсов здравоохранения в Европейском регионе ВОЗ.

2. Рябова М.А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии (организации) / М.А. Рябова, Е.Г. Куликова. – Ульяновск: Регион-Инвест, 2018. – 100 с. – ISBN 978-5-86045-956-4. – EDN XQAQNB.

3. Сорокин А.В. Управление персоналом: учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки «Менеджмент» / А.В. Сорокин, А.В. Прокопьев; Рубцовский индустриальный институт. – 2-е изд., доп. и испр. – Рубцовск, 2021. – 68 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://edu.rubinst.ru/resources/books/Sorokin_A.V._Upravlenie_personalom_UP_2021.pdf (дата обращения: 19.11.2024).

4. Чистяков М.В. Социально-экономические основы управления персоналом: учебное пособие / М.В. Чистяков. – Тверь, 2020. – 547 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://eco.tversu.ru/Doc/soc_osn_upr.pdf (дата обращения: 19.11.2024).