

Петрова Светлана Вячеславовна

канд. экон. наук, доцент

Стёксова Наталия Евгеньевна

студентка

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный
университет им. И.Н. Ульянова»
г. Чебоксары, Чувашская Республика

DOI 10.31483/r-153923

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОНКОЛОГИЧЕСКОГО ДИСПАНСЕРА

Аннотация: в статье рассматривается проблема разработки стратегии управления персоналом. Авторы подчеркивают, что это важный элемент стратегического менеджмента, в зависимости от типа стратегии предприятия, руководство выбирает направление развития системы управления персоналом. Описаны основные этапы и методы разработки.

Ключевые слова: стратегия, управление, анализ, человеческие ресурсы.

Стратегия управления персоналом играет ключевую роль в общей стратегии развития организации. Она направлена на долгосрочное успешное выполнение функций управления человеческими ресурсами, соответствующих миссии диспансера. В соответствии с концепцией В.Л. Квинта, такая стратегия должна учитывать ценности и интересы сотрудников, формулировать обоснованные приоритеты развития и выявлять конкурентные преимущества.

Квинт акцентирует внимание на системном подходе к разработке стратегии. Это позволяет учитывать все риски и возможности, возникающие в ходе бизнес-деятельности. Он также выделяет понятие «стратегического контекста», включающего внешние условия, такие как рыночные тенденции, конкуренция, законодательные изменения и технологические инновации.

Стратегия управления персоналом должна быть ориентирована на достижение долгосрочных целей и соответствовать общей концепции развития диспансера. При этом необходимо учитывать следующие аспекты.

1. Потребности и интересы сотрудников, включая достойную оплату труда, удовлетворительные условия работы, возможности для профессионального роста и реализации способностей.

2. Минимизацию потерь и негативных последствий от внешних факторов или изменений, которые могут нарушить запланированный рабочий процесс.

3. Направленность изменений в интересах развития диспансера при успешном сочетании с личными интересами сотрудников.

В рамках концепции Квinta можно выделить несколько ключевых задач стратегии управления персоналом.

1. Планирование численности персонала: определение необходимого количества сотрудников, их характеристик и источников (собственные или привлечённые, постоянные или временные и т. д.).

2. Подбор и адаптация персонала: выбор подходящих кандидатов, их распределение по подразделениям и срокам работы, а также организация адаптации (назначение наставников, проведение аттестации и т. п.).

3. Обучение и развитие: выявление слабых компетенций сотрудников и их планомерное развитие.

4. Карьерное продвижение: ротация персонала, горизонтальное и вертикальное перемещение.

Вовлечение сотрудников в стратегическое планирование: участие работников на различных уровнях управления для учёта их мнений и идей, что способствует более глубокому эмоциональному вовлечению в реализацию стратегий.

Согласно рассмотренной концепции управления персоналом рассмотрим стратегию управления в БУ «Республиканский клинический онкологический диспансер» Министерства здравоохранения Чувашской Республики.

Для БУ «РКОД» характерна линейно-функциональная система управления, когда отдельные специалисты в зависимости от выполняемых функций разрабатывают программы работы подразделений, которые согласовываются и утверждаются линейным руководителем. Каждое структурное подразделение получает указание и распоряжения не только от руководителя учреждения, подразделения (главного врача, заведующего отделением), но и от руководителей функциональных служб (заместителя главного врача по медицинской части, по клинико-экспертной работе и т. д.).



Рис. 1. Структура БУ «РКОД»

По данным на 2026 год, укомплектованность медработниками в диспансере составляла 81%. Всего в учреждении работали 610 медицинских работников, из них 190 врачей и 328 медицинских сестёр.

Таблица 1

Анализ половозрастного состава персонала

Показатель	2023 год		2024 год		2025 год		Абсолютное изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1. Среднесписочная численность работников	412	100	552	100	610	100	0	0
2. Пол								
Муж.	269	65,3	317	70,3	365	73,4	48	48

Жен.	143	35,7	135	29,7	255	26,6	-8	-3
3. Возраст								
До 30 лет	214	52	280	61,9	284	57,1	66	4
От 31 до 50	105	25,5	108	23,9	115	23,1	3	7
Старше 50	93	22,5	64	14,2	98	19,8	-29	34
4. Стаж работы								
До 5 лет	130	31,5	135	29,9	157	31,6	5	22
От 5 до 15	154	37,4	186	41,1	189	38	32	3
От 15 до 20	90	21,8	78	17,3	83	16,7	-12	5
Свыше 20 лет	38	9,3	53	11,7	68	13,7	15	15

Анализируя данные таблицы, можно отметить, что в БУ «РКОД» большинство сотрудников – мужчины в возрасте до 30 лет. Это указывает на успешность программы по привлечению молодых специалистов на предприятие. В коллективе наблюдается тенденция к его омоложению, и в него активно вливаются молодые кадры. Доля работников со стажем менее 15 лет в 2023 году составила 37,4%, в 2024 году – 41,1%, а в 2025 году – 38%. Эти данные свидетельствуют о высокой лояльности сотрудников к компании, их удовлетворенности работой и условиями труда.

Таблица 2

Коэффициент стабильности кадров

Показатели	2023 год	2024 год	2025 год
1. Среднесписочная численность всего, чел.	412	552	610
2. Число рабочих со стажем работы более 5 лет чел	282	317	340
3. Коэффициент стабильности кадров	68,44	70,13	68,41

За период наблюдается устойчивый рост среднесписочной численности сотрудников предприятия. Рост составил примерно +34% за два года (от 412 до 552 человек в 2024 г.) и далее около +10% в следующем году (до 610 человек). Это свидетельствует о увеличении штата сотрудников. Количество работников со стажем более пяти лет также увеличивается ежегодно (+12,4% в 2024 г., +7,2% в 2025 г.). Однако темп роста ниже общего увеличения численности персонала, что говорит о притоке новых сотрудников с меньшим стажем.

Анализ персонала учреждения включает оценку структуры кадров, их специализации, динамики укомплектованности и мер по привлечению специалистов.

Для устранения кадрового дефицита диспансер реализует ряд мероприятий.

1. Работа с учебными заведениями. Заключаются договоры о целевом обучении, что позволяет привлекать выпускников Чувашского государственного университета, Ульяновского государственного университета и Чебоксарского медицинского колледжа.

2. Целевая подготовка. В 2024 году 4 врача начали работу в диспансере после завершения целевой подготовки.

3. Привлечение молодых специалистов. В 2022 году в учреждение трудоустроилось 19 молодых специалистов, включая 6 врачей-онкологов, 2 врачей клинической лабораторной диагностики, 2 врачей-рентгенологов и 11 медицинских сестёр.

План действий по управлению сотрудниками онкологического центра может содержать цели, задачи, способы и методы оценки результативности кадровых мер. Этот план должен способствовать созданию профессионального, конкурентоспособного, ответственного и слаженного коллектива, а также улучшению эффективности работы персонала.

Основные цели стратегии управления персоналом онкологического диспансера.

1. Формирование кадрового резерва. Необходимо учитывать не только текущие потребности, но и возможные будущие вызовы, чтобы стратегия оставалась эффективной.

2. Снижение текучести кадров. Например, следует разработать меры для уменьшения числа увольнений и сокращения затрат на подбор новых сотрудников.

3. Разработка системы мотивации. Это позволит повысить уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. Например, можно внедрить системы поощрений за высокое качество труда и гибкие условия работы.

4. Обеспечение возможностей для карьерного роста. Для этого нужно использовать обоснованные критерии оценки эффективности сотрудников и создавать условия для их постоянного профессионального развития.

Для реализации стратегии управления персоналом в онкодиспансере отдел кадров применяет следующие методы.

1. Экономические методы: это включает материальную мотивацию сотрудников, такую как оплата труда и система поощрений за высокое качество работы.

2. Административные методы: они включают использование властных полномочий и нормативных актов для регулирования трудовой деятельности сотрудников, например, издание приказов и распоряжений.

3. Социально-психологические методы: это методы воздействия на личные и коллективные интересы сотрудников, направленные на снижение конфликтности. Например, они помогают управлять карьерным ростом каждого работника и формировать корпоративную культуру.

Автоматизация HR-процессов: использование информационных технологий для подбора персонала, удаленного найма и поиска сотрудников через социальные сети.

Также стоит отметить, что в РКОД создаётся резерв в соответствии со штатным расписанием по всем структурным подразделениям. При отборе кандидатов учитываются результаты служебной деятельности, уровень образования, стаж работы, профессиональные знания и навыки. Это позволяет планировать замещение вакантных должностей и развивать управленческий потенциал сотрудников.

В учреждении предпринимаются меры по профилактике эмоционального выгорания сотрудников. Например, в феврале 2025 года было организовано мероприятие, посвящённое арт-терапии. Арт-терапевт и психолог провели занятие, которое помогло сотрудникам через творчество осознать и скорректировать подавленные чувства и эмоции.

Летом 2025 года профсоюз диспансера организовал экскурсионную поездку в Раифский монастырь и остров-град Свияжск для работников и членов их семей. Такие мероприятия помогают отвлечься от будничных забот и получить заряд положительных эмоций.

На основании доступных данных можно сделать вывод, что управление персоналом в учреждении находится на удовлетворительном уровне с заметными

элементами системного подхода. Однако сохраняются зоны, требующие дополнительного внимания для повышения эффективности кадровой работы.

Сильные стороны управления персоналом.

Целевая подготовка кадров. Диспансер активно сотрудничает с учебными заведениями, заключает договоры о целевом обучении, что позволяет планомерно закрывать кадровые потребности.

Системное повышение квалификации. Ведётся планомерная работа по обучению сотрудников, составляются планы повышения квалификации.

Работа с молодыми специалистами. В 2024 году трудоустроено 19 молодых специалистов, включая выпускников по целевому набору.

Проводятся специализированные мероприятия (арт-терапия, корпоративные выезды), направленные на эмоциональную разгрузку персонала.

Комплексный функционал отдела кадров. Отдел охватывает все ключевые направления кадровой работы: от подбора и оформления до анализа текучести и работы с резервом.

Развитие профессиональных компетенций. Реализуются программы вроде «Медстарт: на пути к мечте», ориентированные на студентов и ординаторов.

Зоны для развития.

Мониторинг удовлетворённости. Отсутствуют публичные данные о регулярных опросах сотрудников, что затрудняет выявление скрытых проблем.

Нематериальная мотивация. Помимо профилактических мероприятий, не представлены системные меры нематериального стимулирования.

Развитие управленческих компетенций. Хотя формируется кадровый резерв, нет информации о специализированной подготовке руководителей среднего звена.

Рекомендации по совершенствованию.

Внедрить регулярный мониторинг удовлетворённости через анонимные опросы и фокус-группы.

Разработать систему нематериальной мотивации, включая признание заслуг, гибкие графики, возможности профессионального роста.

Организовать тренинги для руководителей по современным методам управления, коммуникации и стрессоустойчивости.

Оптимизировать рабочие процессы для снижения бюрократической нагрузки на медицинский персонал.

Повысить прозрачность кадровой политики через публикацию критериев отбора в резерв и механизмов продвижения.

Усилить профилактику выгорания за счёт регулярного психологического сопровождения и программ восстановления.

Расширить партнёрство с вузами для привлечения узких специалистов и снижения дефицита кадров.

Итог. Управление персоналом в диспансере демонстрирует стабильную работу с потенциалом к развитию. Ключевыми направлениями для улучшения являются: усиление обратной связи с сотрудниками, системная работа с мотивацией и управленческими компетенциями, а также оптимизация нагрузки. Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность кадровой политики и качество медицинской помощи.

Список литературы

1. Столяров С.А. Менеджмент в здравоохранении / С.А. Столяров. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 764 с.
2. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2024. – 154 с.
3. Полякова О.Б. Кадровый менеджмент здравоохранения: дайджест / О.Б. Полякова, Т.И. Бонкало. – М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2024. – 320. EDN BKDZOJc.