

ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

PERSONNEL MANAGEMENT
AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

УДК-331.108
ББК-65.290-2

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТДЕЛА КАДРОВ УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

И. А. Ефименко, Т. А. Коркина

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В статье рассматриваются особенности деятельности кадровых служб учреждений здравоохранения. На основе анализа деятельности отдела кадров муниципального бюджетного учреждения здравоохранения «Станция скорой медицинской помощи» с использованием различных методик выявлены основные проблемы кадровой работы, а также определены направления совершенствования деятельности кадровых служб в учреждениях здравоохранения.

Ключевые слова: *кадровая политика, кадровое обеспечение, система управления персоналом, учреждение здравоохранения.*

ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF THE PERSONNEL OF THE PUBLIC HEALTH INSTITUTION

I.A. Efimenko, T. A. Korkina

Chelyabinsk state University, Chelyabinsk, Russia

The article discusses the characteristics of the personnel services of health care institutions. Based on the analysis of the work of the personnel department of the municipal public health institution «Ambulance Station», the main problems of personnel work were identified, and directions for improving the work of personnel services in health care institutions were identified. For the analysis, various methodologies used to assess the activities of personnel departments were used. The analysis of the characteristics of the implementation of personnel policy in the health care institution, as well as the availability of regulatory and methodological support of personnel work. The statistics of personnel structure MBUZ «SSMP» in the dynamics over the past year. Using the methods of assessing the performance of functions by personnel services personnel, the duplication of the functions of the personnel department specialists of the MBMUZ SSMP was revealed. On the basis of the obtained data, the main problems in the work of the personnel department of the studied health care institution were identified.

Keywords: *personnel policy, staffing, personnel management system, health care institutions.*

Одной из важнейших социальных сфер нашего общества является система здравоохранения. В последнее время в Российской Федерации идет полномасштабное реформирование практически

всей существующей системы здравоохранения, которая принципиальным образом меняет существующий рынок медицинских услуг, в том числе экстренной медицинской помощи.

В течение долгого времени эффективность медицинского обслуживания населения в нашей стране оставалась на низком уровне, и чтобы исправить ситуацию, правительство разработало Концепцию развития системы здравоохранения в Российской Федерации до 2020 г. [1], которая принципиальным образом меняет структуру российской системы здравоохранения.

Анализ кадровой работы и деятельности кадровых служб чаще всего проводится с использованием различных методик, которые можно классифицировать следующим образом:

- 1) оценка эффективности кадровой политики;
- 2) анализ наличия нормативно-методического обеспечения кадровой работы;
- 3) оценка состава и структуры персонала;
- 4) оценка движения кадров (коэффициенты приема, текучести, стабильности кадров);
- 5) методы оценки эффективности и результативности работы персонала, их вклад в общую эффективность организации;
- 6) методы оценки выполнения функций работниками кадровых служб (отсутствие дублирования функций, охват кадровой работой).

С использованием данных методик попытаемся оценить деятельность отдела кадров МБУЗ «ССМП».

1. Оценка эффективности кадровой политики.

Кадровая политика формируется на основе разработанной кадровой стратегии, с учетом общих целей и задач организации и отрасли в целом. Комплекс действий, направленный на эффективное планирование и использование человеческих ресурсов, должен включать в себя диагностику конкурентных преимуществ организации за счет кадрового обеспечения. Кадровая политика учреждений здравоохранения, в свою очередь, должна быть направлена на планирование качественного состава персонала.

Рассматриваемое бюджетное учреждение МБУЗ «ССМП» функционирует с целью удовлетворения потребности населения в скорой медицинской помощи [2].

Кадровую работу и деятельность по реализации кадровой политики осуществляет отдел кадров, деятельность которого была проанализирована в рамках данного исследования.

Кадровая политика планируется руководством МБУЗ, исходя из установок государственных органов управления здравоохранением, без учета особенностей функционирования конкретного учреждения [1]. Реализуются лишь отдельные мероприятия кадровой политики в сфере здравоохранения, выполняются инструкции и распоряжения вышестоящих органов управления

(федерального и регионального Министерств, Управления здравоохранения администрации г. Челябинска). Например, на сегодняшний день в городе Челябинске разработана и внедряется в медучреждения Программа по привлечению молодых специалистов.

Централизация приводит к тому, что у учреждений нет возможности самостоятельно регулировать стратегические вопросы управления персоналом. Отдел кадров лишь осуществляет кадровое обеспечение деятельности учреждения и решает текущие вопросы по управлению персоналом.

Прошло ровно пятнадцать лет со дня утверждения Концепции кадровой политики в здравоохранении Российской Федерации (утверждена приказом Минздрава РФ от 03.07.2002 № 210). В течение прошедшего десятилетия проведена определенная работа по укреплению кадрового потенциала отрасли, однако многие проблемы остались нерешенными. И сейчас, как и прежде, перспективы развития российского здравоохранения в значительной степени зависят от состояния профессионального уровня и качества подготовки медицинских кадров как главного ресурса системы охраны здоровья населения [8].

В Концепции обозначены основные направления кадровой политики в области здравоохранения, которые должны быть взяты за основу для разработки стратегии управления персоналом учреждений данной сферы:

- реформирование и развитие кадровой работы;
- планирование использования кадровых ресурсов на основе специализации и сертификации;
- управление кадровым потенциалом;
- оптимизация системы обучения;
- введение новых принципов оплаты труда медицинских работников;
- внедрение новых механизмов социального партнерства;
- привлечение персонала к управлению учреждениями здравоохранения.

Особое внимание уделяется и подготовке медицинских кадров в учреждениях образования. Развивается система приема в высшие учебные заведения на основе целевых договоров и совершенствуется технология учебного процесса. Все большее распространение получает контрактная система трудоустройства молодых специалистов [7].

Формируются системы сертификации специалистов здравоохранения и лицензирования медицинской деятельности. Увеличивается количество специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, получивших

квалификационные категории в соответствии с достигнутым уровнем теоретических знаний и практических навыков.

Вместе с тем остаются нерешенными ряд проблем в реализации кадровой политики. Основными из них можно назвать следующие:

1. Несоответствие численности и структуры кадров объемам деятельности, задачам и направлениям реформирования отрасли.

2. Наличие диспропорций в структуре медицинского персонала:

- между врачами общего профиля и узкими специалистами, врачами и средним медицинскими работниками;
- между различными территориями, городской и сельской местностью;
- между учреждениями специализированных видов помощи и первичным звеном.

3. Несовершенство нормативно-правовой базы.

4. Несоответствие подготовки специалистов потребностям практического здравоохранения и задачам структурной перестройки отрасли.

5. Отсутствие научно-обоснованных методов планирования численности медицинского персонала.

6. Недостаточная социальная защищенность работников здравоохранения.

7. Низкий уровень оплаты труда, не способствующий привлечению и закреплению специалистов в отрасли.

8. Усиление тенденции оттока из отрасли молодых специалистов.

9. Низкий уровень участия в решении кадровых вопросов.

Анализ кадровой работы в МБУЗ «ССМП» позволяет сделать выводы об актуализации данных проблем и для нашего учреждения.

2. Анализ наличия нормативно-методического обеспечения кадровой работы МБУЗ «ССМП» позволил выявить следующее.

Кроме отсутствия единого стратегического документа, регламентирующего кадровую политику в учреждении, отсутствуют Положение о переводе на другую должность и соответствующих изменениях оплаты труда, Положение о материальном стимулировании, Положение о нематериальном стимулировании, Положение о внедрении профессиональных стандартов и мн. др.

Отсутствие регламентирующих элементы кадровой политики документов проанализировано в табл. 1.

3. Оценка состава и структуры персонала приведены в табл. 2 и на рис. 1 и 2.

Сводные данные по персоналу МБУЗ «ССМП» представлены в табл. 2.

По данным таблицы можно сделать выводы, что штат МБУЗ «ССМП» практически стабилен.

Соотношение категорий работников представлено на рис. 1 и 2.

В табл. 3 приведены данные по количеству принятых и уволенных сотрудников МБУЗ «ССМП» за 2016–2018 гг.

Таблица 1

Наличие документов, регламентирующих элементы кадровой политики

Элементы кадровой политики	Необходимые нормативные документы	Наличие нормативных документов
Стратегическое кадровое планирование	Кадровая политика (Концепция, стратегия)	–
Найм, прием на работу	Трудовой кодекс, Положение об ОК, Инструкция по кадровому делопроизводству	+
Кадровое делопроизводство	ТК, Положение об ОК, ДИ, Инструкция по кадровому делопроизводству	+
Расстановка кадров и внутренние перемещения	Кадровая политика Положение о переводе на другую должность и соответствующих изменениях оплаты труда	– –
Обучение персонала	План обучения персонала	+
Система мотивации	Положение о стимулирующих выплатах, материальном и моральном стимулировании	М
Оценка персонала	Положение об аттестации персонала Профессиональные стандарты	– –
Адаптация персонала и привлечение молодых специалистов	Положение об адаптации (система наставничества) Договор о сотрудничестве с образовательными учреждениями	– +

Сводные данные по персоналу за 2016–2018 гг. (чел.)

Категории персонала	На 01.01.2016 г.	На 01.01.2017 г.	На 01.01.2018 г.
Врачи:			
основные	151	141	134
совместители	15	16	15
Средние:			
основные	663	694	703
совместители	32	37	33
студенты	73	70	71
временные	4	6	6
Санитары:			
основные	29	24	21
совместители	—	—	—
студенты	13	8	7
временные	—	—	—
Медстатистик	1	1	—
Медрегистратор	2	2	3
Уборщики	32	31	32
Операторы ЭВМ:			
основные	6	8	8
временные	2	2	1
АХС:			
основные	51	53	55
временные	10	10	12
Всего:	1091	1110	1109
основные	939	958	961
совместители	60	66	62
студенты	86	78	78
временные	6	8	8

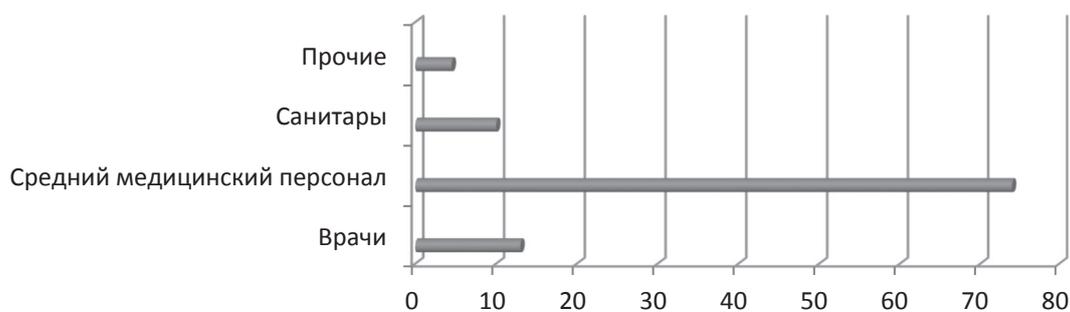


Рис. 1. Соотношение категорий работников МБУЗ «ССМП»

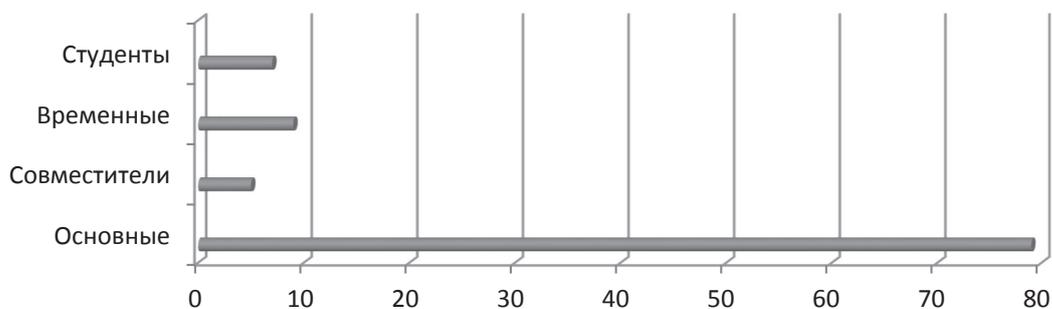


Рис. 2. Категории персонала МБУЗ «ССМП» по условиям найма

Таблица 3

Количество принятых и уволенных сотрудников МБУЗ «ССМП»
за период 2016–2018 гг. (чел)

Год	Врачи		Средние		Санитары		Прочие		Всего	
	прием	уволн.	прием	уволн.	прием	уволн.	прием	уволн.	прием	уволн.
2017	16	24	131	125	2	6	23	18	172	173
2016	7	17	151	113	5	16	24	13	187	159
2015	15	12	127	94	8	29	15	11	165	146

4. Оценка движения кадров (коэффициенты приема, текучести, стабильности кадров).

На основе данных, представленных в табл. 2 и 3, рассчитаем основные коэффициенты, характеризующие движение кадров.

Коэффициент приема кадров $K_{пк}$ рассчитывается на основе отношения количества работников, принятых на работу за данный период $P_{п}$ к среднесписочной численности работников за тот же период $P_{с}$:

$$K_{пк} = (P_{п} / P_{с}) \cdot 100.$$

Для ССМП значение коэффициента приема кадров составило в 2015 г. — 15,1 %; в 2016 г. — 16,8 %; в 2017 г. — 15,5 %.

Коэффициент текучести кадров $K_{тк}$ — это отношение числа выбывших (уволенных) работников предприятия за данный период по причинам, относимым к текучести (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины) и тому подобным причинам, не вызванным производственной потребностью $P_{ув}$, к среднесписочному числу работников за тот же период $P_{сс}$ (в %):

$$K_{тк} = (P_{ув} / P_{сс}) \cdot 100.$$

Для МБУЗ «ССМП» данный коэффициент в 2015 г. составил 13,4 %; в 2016 г. — 14,3 %, в 2017 г. — 15,6 %.

Установлены примерные пределы, в рамках которых текучесть считается нормальной: 3–5 %, относительно стабильный коллектив имеет КПК в 5–9 %. Показатель меньше 3 % говорит о застое, цифры более 50 % — о серьезных проблемах. Анализируя полученные показатели можно говорить о нормальной стабильности коллектива.

Коэффициент стабильности кадров $K_{ск}$ используется при оценке уровня организации управления на предприятии или в его подразделениях:

$$K_{ск} = 1 - P_{ув} / (P_{с} + P_{п}),$$

где $P_{ув}$ — численность работников (по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период), чел.:

$P_{с}$ — среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

$P_{п}$ — численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

В 2016 г. данный коэффициент составил: $1 - 159 / (1091 + 187) = 0,88$. В 2017 г. соответственно: $1 - 173 / (1110 + 172) = 0,87$.

Незначительные изменения данного коэффициента также свидетельствуют о стабильности кадров в анализируемом учреждении.

Если проблема кадрового обеспечения будет решена, то это приведет к обновлению качественного и количественного состава персонала медицинского учреждения, обеспечению развития кадрового состава и соответствию требованиям законодательства, состоянию рынка труда и потребностями сферы здравоохранения.

Планирование численности и структуры кадров здравоохранения должно осуществляться в соответствии с Программой государственных гарантий бесплатной медицинской помощи гражданам Российской Федерации на основе перспективного прогноза потребности населения в медицинском, лекарственном и санитарно-гигиеническом обеспечении, построенного с учетом демографической ситуации, динамики здоровья населения, естественного движения кадров, характера миграционных процессов и задач структурной перестройки отрасли [9].

Совершенствование планирования кадровой политики целесообразно осуществлять с учетом разработки и использования нормативов численности персонала.

Нормативы количественного состава персонала медицинского учреждения должны учитываться образовательными медицинскими учреждениями при определении планов приема, при определении специализации (профорientации) выпускников, при планировании целевых заказов на подготовку медиков.

На повышение качества кадрового состава направлено создание системы профессиональных стандартов для медицинских работников. Система сертификации на основе данных профстандартов должна обеспечить повышение профессионального уровня специалистов сферы здравоохранения. Разработка таких профессиональных стандартов должна привести не только к повышению качества медицинских услуг, но и способствовать эффективному использованию кадровых ресурсов.

5. Методы оценки эффективности и результативности работы персонала, их вклад в общую эффективность организации.

На сегодняшний день не существует каких-либо методик оценки результатов работы персонала. Эффективность деятельности оценивается только в целом по учреждению, по критериям, которые, как правило, включены в отчетность.

Анализ деятельности ежегодно проводится по показателям, представленным в табл. 4.

Можно сделать вывод, что за период 2017–2018 гг. увеличился процент выполнения госзаказа, стоимость одного вызова, сократилось количество обслуживающих бригад, благодаря чему увеличились не только зарплаты, но и время ожидания бригад СМП.

Следует отметить, что оценка участия персонала в общей эффективности деятельности МБУЗ «ССМП» не осуществляется.

6. Методы оценки выполнения функций работниками кадровых служб (отсутствие дублирования функций, охват кадровой работой).

Анализируя функции отдела кадров и его сотрудников, а также функции юрисконсульта, мы обнаружили дублирование функций (на основе должностных инструкций и Положения об отделе кадров). Анализ представлен в табл. 5.

Таблица 4
Показатели деятельности МБУЗ ССМП за 2017-2018 гг.

Показатель	2017	2018
Госзаказ	433 286	434 106
% выполнения	91,08	98,4
Стоимость одного вызова	1830,55	2087,6
Средняя зарплата: врач	57 212,0	64 364,43
Фельдшер	33 395,0	35 765,05
Количество бригад в сутки	82	81
Наличие программного обеспечения	4	4
Противоправные действия в отношении бригад СМП	56	53
Среднее время ожидания	7	9
Укомплектованность на 10000 населения:		
1) бригадами СМП	0,68	0,67
2) врачами СМП	1,13	1,11
3) фельдшерами СМП	6,52	5,86

Таблица 5

Функции специалиста по кадрам и юрисконсульта

Функции	Специалист ОК	Юрист
Обеспечивает учет и подготовку документов в установленные сроки, осуществляют, в необходимых случаях, ознакомление работников с распорядительными и учетными документами	+	–
Своевременное оформление приема на работу, перевода и увольнения с работы работников в соответствии с трудовым законодательством, правилами внутреннего трудового распорядка, положениями, инструкциями и приказами главного врача МБУЗ ССМП, учет личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, подготовка материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям	+	–
Проводит изучение, анализ и обобщение результатов рассмотрения претензий, судебных и арбитражных дел, практики заключения и исполнения гражданско-правовых и трудовых договоров с целью разработки предложений об устранении выявленных недостатков и улучшении хозяйственно-финансовой деятельности МБУЗ ССМП	–	+

Окончание табл. 5

Функции	Специалист ОК	Юрист
Участвует в ведении переговоров по вопросам заключения и согласования условий гражданско-правовых договоров (контрактов)	–	+
Разрабатывает или принимает участие в разработке документов правового характера МБУЗ ССМП	+	+
Участвует в осуществлении контроля за действующими приказами МБУЗ ССМП, которые подлежат переизданию, изменению или отмене	+	+
Подготавливает совместно с руководителями других структурных подразделений учреждения предложения об изменении действующих или отмене утративших силу приказов и других нормативных актов, изданных в МБУЗ ССМП	+	+
Обеспечивает методическое сопровождение правовой работой в учреждении, оказывает юридическую помощь структурным подразделениям СМП при подготовке и оформлении различного рода правовых документов, участвует в подготовке обоснованных ответов при отклонении претензий	+	+
Принимает участие в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению договорной, финансовой и трудовой дисциплины, а также обеспечению сохранности имущества учреждения	+	+
В соответствии с действующим трудовым законодательством оформляет материалы о привлечении работников к дисциплинарной и материальной ответственности	+	+
Принимает участие в работе по заключению гражданско-правовых договоров (контрактов), проведении их правовой экспертизы, разработке условий коллективных договоров	+	+
Осуществляет систематизацию, учет, хранение действующих нормативных правовых актов, отслеживает изменения и дополнения, вносимые в нормативно-правовые акты, а также их отмену, подготавливает информационно-справочную документацию на основе применения современных информационных телекоммуникационных технологий, в том числе информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	+	+
Осуществляет информирование и консультирование работников учреждения о действующем законодательстве, в том числе трудовом, и изменениях в нем, ознакомление руководителей структурных подразделений учреждения с нормативными правовыми актами, относящимися к их трудовой деятельности	+	+
Консультирует иных работников учреждения по организационно-правовым вопросам, в пределах своей компетенции. Консультирует работников по решению вопросов, вытекающих из уголовно-правовых отношений, при нападениях или оскорблениях при исполнении ими трудовых обязанностей	+	+

С целью исключения дублирования функций необходимо пересмотреть организационную структуру учреждения. Перераспределение функций возможно путем создания единого структурного подразделения — Отдела правового и кадрового обеспечения.

На основе результатов анализа, проведенного в ходе данного исследования, нами было выявлено:

- в МБУЗ «ССМП» отсутствует кадровая политика как стратегический документ,

- выявлены пересекающиеся функции специалистов,

- отсутствуют ряд документов, регламентирующих процессы управления персоналом.

Для решения проблем и совершенствования системы управления персоналом необходимо провести соответствующие преобразования в структуре учреждения (создать новый отдел правового и кадрового обеспечения), а также разработать и внедрить соответствующие документы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грязнов, А. Н. Особенности управления персоналом в учреждениях здравоохранения / А. Н. Грязнов, С. П. Дырин, М. Г. Рогов // Казанский медицинский журнал. — 2016. — Т. 87. — № 1. — С. 70–72.
2. Устав Муниципального бюджетного учреждения здравоохранения «Станция скорой медицинской помощи» : зарегистрирован Постановлением главы города Челябинска № 1463-п 24.11.1997 г. № 2230-2. — URL: <http://03chel.ru/directors/> (дата обращения: 18.03.2019).

3. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л. В. Карташова. — М. : Инфра-М, 2013. — 235 с.
4. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В. В. Кафидов. — СПб. : Питер, 2013. — 208 с.
5. Лиско, В. А. Клинический менеджмент : монография : в 2 т. Т. 1. / В. А. Лиско. — Гродно : ГрГМУ, 2014. — 548 с.
6. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента : учеб. пособие / И. К. Макарова. — М. : Дело АНХ, 2015. — 422 с.
7. Оптимизация процесса принятия и контроля реализации управленческих решений : метод. рекомендации М-ва здравоохранения РФ от 31.12.1999 г. № 99/197.
8. Основы кадровой политики в здравоохранении Российской Федерации // Главврач. — 2017. — № 7. — С. 7—13.
9. Штейнер, М. Л. О возможности разработки профессиональных стандартов для медицинских организаций / М. Л. Штейнер // Журнал главного врача. — 2017. — № 7. — С. 20—25.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Ефименко Иван Андреевич — магистрант факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ef-81@mail.ru

Коркина Татьяна Александровна — доктор экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. kort2005@mail.ru

REFERENCES

1. Gryaznov A.N., Dy'rin S.P., Rogov M.G. Osobennosti upravleniya personalom v uchrezhdeniyax zdravooxraneniya [Features of personnel management in health care facilities]. *Kazanskij medicinskij zhurnal* [Kazan Medical Journal], 2016, vol. 87, no. 1, pp. 70—72. (In Russ.).
2. *Izmeneniya № 7 k Ustavu Municipal'nogo kazyonnogo uchrezhdeniya zdravooxraneniya «Stanciya skoroj medicinskoj pomoshhi», zaregistrirovannogo Postanovleniem Glavy' goroda Chelyabinska № 1463-p 24.11.1997 g. registracionny'j № 2230-2* [The Charter of the Municipal Budgetary Institution of Health “Emergency Medical Care Station”, registered by the Decree of the Head of the city of Chelyabinsk No. 1463-p. November 24, 1997. Registration No. 2230-2]. Available at: <http://03chel.ru/directors>, accessed 18.03.2019. (In Russ.).
3. Kartashova L.V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Moscow, Infra-M Publ., 2013. 235 p. (In Russ.).
4. Kafidov V.V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2013. 208 p. (In Russ.).
5. Lisko V.A. *Klinicheskij menedzhment* [Clinical management]. Grodno, GrGMU Publ., 2014. 548 p. (In Russ.).
6. Makarova I.K. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: uroki e'ffektivnogo HR-menedzhmenta* [Human Resource Management: Lessons from Effective HR Management]. Moscow, Delo Publ., 2015. 422 p. (In Russ.).
7. *Optimizaciya processa prinyatiya i kontrolya realizacii upravlencheskix reshenij: metodicheskie rekomendacii Ministerstva zdravooxraneniya RF 31.12. 1999 g. № 99/197* [Optimization of the process of making and monitoring the implementation of management decisions. Guidelines of Ministry of Health of the Russian Federation 31.12.1999 No. 99/197]. (In Russ.).
8. *Osnovy' kadrovoj politiki v zdravooxranenii Rossijskoj Federacii* [Basics of personnel policy in the health care of the Russian Federation]. *Glavvrach* [Chief Doctor], 2017, no. 7, pp. 7—13. (In Russ.).
9. Shtejner M.L. *O vozmozhnosti razrabotki professional'ny'x standartov dlya medicinskih organizacij* [About the possibility of developing professional standards for medical organizations]. *Zhurnal glavnogo vracha* [Journal of the chief physician], 2017, no. 7, pp. 20—25. (In Russ.).