

УДК: 614.253 : 338.26

Е.Л. Дементьева, В.Н. Кораблев

## **Общие подходы к планированию персонала в медицинской организации**

*Дальневосточный государственный медицинский университет, г. Хабаровск  
Контактная информация: Е.Л. Дементьева, e-mail: [elenadementjeva@gmail.com](mailto:elenadementjeva@gmail.com)*

### **Резюме**

Вопросы эффективного использования ресурсов здравоохранения занимают важное место в условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику. Трудовые ресурсы системы здравоохранения представляют собой основу качественного и эффективного функционирования современной системы здравоохранения, значение которых усиливается персонифицированным характером труда работников медицинских организаций. Поэтому актуальным является изучение и оценка обеспеченности медицинских организаций и их структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям; определение и изучение показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

**Ключевые слова:** медицинская организация, управление персоналом

E.L. Dementeva, V.N. Korablev

## **The general approaches to personnel planning in the medical organization**

*Far East state medical university, Khabarovsk  
e-mail: [elenadementjeva@gmail.com](mailto:elenadementjeva@gmail.com)*

### **Summary**

Questions of effective use of resources of health care take an important place in the conditions of formation of new mechanisms of the managing focused on market economy. Manpower of health system represents a basis of high-quality and effective functioning of the modern health system which value amplifies the personified nature of work of employees of the medical organizations. Therefore studying and an assessment of security of the medical organizations and their structural divisions a manpower as a whole, and also on categories and professions is actual; definition and studying of indicators of turnover of staff; identification of reserves of the manpower fuller and their effective use.

**Key words:** the medical organization, management of staff

**Введение**

Эффективность работы организации определяется тремя решающими элементами: цели предприятия; организационная структура; управление персоналом [1]. Эти основные моменты в полной мере можно отнести и к медицинской организации.

Управление персоналом (кадрами) занимает ведущее место в системе управления любой организации, и считается основным критерием его экономического успеха. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль профессионализма работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствие с задачами, стоящими перед организацией [19].

Под кадрами предприятия понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной деятельностью [20].

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют структуру кадров [17].

**Обсуждение результатов**

Работники предприятия подразделяются на две основные группы - служащие и рабочие. При этом в группе служащие обычно выделяются такие категории, как руководители, специалисты и собственно служащие. Отнесение работников предприятия к той или иной группе определяется общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, имеющим по существу значение общероссийского государственного стандарта [12].

К руководителям относятся лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они подразделяются на линейных, возглавляющих относительно обособленные производственные системы, и функциональных, возглавляющих функциональные отделы или службы.

На предприятиях к руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, заместители директора, начальника, управляющего, заведующего и т.д., а также главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер, главный экономист и др.).

К специалистам относятся работники, занятые технологическими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности.

К собственно служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформ-

ление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (инспектора, бухгалтера, контролеры, кассиры, делопроизводители, менеджеры по продажам и др.) [3].

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью - вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков [5].

Специальность определяет вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов и т.д. [3].

Работники каждой профессии и специальности различаются по уровню квалификации. Квалификация характеризует степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Тарифные разряды и категории - это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.

Уровень квалификации рабочих профессий определяется разрядами, которые присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки работника.

Тарифно-квалификационные характеристики (требования) устанавливаются для предприятий в нормативном порядке по общепрофессиональным должностям и профессиям. Они служат основой при разработке должностных инструкций, а также дифференциации в уровне оплаты труда этих работников на основе единой тарифной сетки [17].

Таким образом, структура кадров, их качественная характеристика занимают важное место в проблеме повышения качества и эффективности производства.

Формирование кадрового состава предприятия определяется кадровым планированием, его целями и задачами.

Кадровое планирование проводится для обеспечения соответствия персонала стратегическим и тактическим целям организации [21].

В литературе существует два подхода к определению предмета кадрового планирования.

Ряд авторов понимают под кадровым планированием «процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время» [2].

Планирование персонала определяется и как «процесс количественного, качественного, временного и пространственного определения потребности в персонале, необходимом для

достижения целей субъекта хозяйствования» [6].

По другому определению, планирование персонала - это «система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки» [6].

Научно обоснованное нормирование труда позволяет рассчитать требуемую численность работающих по профессиям, специальностям и квалификации, осуществить расстановку людей по подразделениям и тем самым заложить количественную базу для формирования системы управления персоналом. Оно в значительной мере предопределяет успешность всей производственной деятельности коллектива организации. Без расчетов численности работающих невозможно правильно организовать само производство, определить производственные мощности подразделений, осуществить взаимоувязку в их работе.

Вместе с тем расчеты численности работающих имеют не только экономическое, но и важное социальное значение. Практика убедительно показала, что большинство конфликтов в организациях

возникают именно из-за ошибок в нормировании труда, в расстановке людей, из-за существования так называемых выгодных и невыгодных норм и расценок [19].

В условиях административно-командной системы и централизованного планирования предприятия старались заложить в нормы побольше резервов и тем самым обеспечить себе спокойную жизнь, гарантированное выполнение плана, получение премий и наград. Нормы труда выступали как одно из главных средств сокрытия резервов производства. Подобная практика получила свое отражение и теоретическую поддержку в экономической литературе, в справочниках, учебниках, где норма труда трактовалась как мера затрат труда на изготовление единицы продукции или выработка продукции в единицу времени, выполнение заданного объема работ или обслуживание средств производства в определенных организационно-технических условиях. Такая формулировка позволяла монополистам закладывать в расчеты при планировании выгодные для себя нормы, ссылаясь на свои особые организационно-технические условия. Поэтому не случайно численность работающих в отечественных организациях в несколько раз превышала численность работников в аналогичных организациях в развитых странах [19].

В отечественных организациях для расчета численности рабочих применяются следующие виды норм: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности [19].

Норма времени - научно обоснованная, регламентированная величина затрат рабочего времени на производство единицы продукции (работы), определяемая в человеко-часах (минутах, днях). Норма времени устанавливает затраты труда одного или нескольких исполнителей, работающих в определенных климатических и организационно-экономических условиях. Норма времени определяется на основе инженерных расчетов и хронометражных измерений. В ее состав входят нормируемые элементы рабочего времени: основное; вспомогательное; организационного обслуживания; технического обслуживания; на отдых и естественные надобности; время неустраиваемых перерывов, обусловленных технологическими и организационными причинами. Норма времени является базой для разработки нормы выработки, определения трудоемкости продукции. Своевременный пересмотр действующих норм времени на основе учета достижений науки и техники, передового опыта, внедрение научно обоснованных норм времени способствуют росту производительности труда, эффективности производства [8].

Норма выработки - это установленный объем работы, который один работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить в единицу рабочего времени при опреде-

ленных организационно-технических условиях [15].

Норма обслуживания - необходимое количество объектов (единиц оборудования, рабочих мест, посетителей и др.), которое один работник или группа работников соответствующей квалификации должны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях. Норма обслуживания является производной от нормы времени обслуживания [16].

Норма времени обслуживания - это количество рабочего времени, затрачиваемого одним работником или группой работников необходимой квалификации на обслуживание единицы объекта (число пациентов и т.д.) [14].

Норма численности - это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных или управленческих функций или объемов работ в данных организационно-технических условиях [10].

В практике работы организаций наиболее часто применяются нормы времени, так как рабочее время является всеобщим измерителем количества затраченного труда. Кроме того, затраты рабочего времени закладываются и в основу расчетов норм выработки, норм обслуживания и норм численности персонала [18].

В основе американской системы управления персоналом лежит принцип индивидуализма. К кадрам управления (персоналу

управления) в США относят любого наемного работника, который должен для выполнения поставленных перед ним задач организовать, координировать и контролировать работу других. Управление персоналом на предприятиях и в организациях включает в себя следующие взаимосвязанные направления деятельности: набор персонала, отбор претендентов, определение размеров зарплаты и системы услуг, профориентация и социальная адаптация работников, обучение работников, оценка их трудовой деятельности, карьерное перемещение, подготовка руководящих кадров, оценка работы руководителей и специалистов, служб управления персоналом и другие.

Одной из весьма эффективных систем менеджмента во всем мире признана японская. Ее успех складывается из многих слагаемых, но главное - из умения работать с людьми. Япония нашла свой вариант современного менеджмента с "человеческим лицом", вовлекая всех работников в дела предприятий и фирм, в изготовление качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется мораль: "Наше богатство - человеческие ресурсы" и стараются создать условия для их наиболее эффективного использования.

Японский служащий весьма тесно отождествляет себя с нанявшей его фир-

мой. Как высшее должностное лицо, так и рядовые исполнители считают себя представителями этой фирмы. При этом каждый работник убежден, что он - важное и необходимое лицо для своей компании. Не случайно в обыденном сознании японцев слово "профессия" отождествляется с работой, а практически означает организацию (фирму), где они работают. Японский работник в ответ на вопрос о его занятии, как правило, называет компанию, где он работает.

Для своей фирмы японец обычно трудится очень много - это одно из проявлений отождествления себя с фирмой. При этом японская система управления персоналом стремится усиливать это отождествление, доводя его даже до жертвенности интересам фирмы.

Важной составной частью японского менеджмента персоналом является система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. Продвижение по службе происходит, прежде всего, в зависимости от возраста и стажа, а потом учитываются уже все остальные качества. Чем больше человек работает в компании, тем выше его заработная плата и должность; перешедший в другую компанию служащий лишается трудового стажа и начинает все сначала.

Система пожизненного найма создала обстановку неприязни у рабочих к людям, меняющим место работы. Эти люди дискриминируются в отношении оплаты труда, льгот, пенсии. На них смотрят как на людей второго сорта.

Как видно, зарубежные источники концентрируют внимание главным образом на планировании потребности организации в кадрах, тогда как отечественные принимают это лишь в качестве одного из видов кадрового планирования, выделяя кроме того еще ряд понятий (планирование использования персонала, планирование его обучения и так далее) [4].

Планирование использования персонала - этот процесс осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, чтобы избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалифи-

кацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места [13].

Кадровое планирование проводится для обеспечения соответствия персонала стратегическим и тактическим целям организации.

Цели кадрового планирования:

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала [11].

К задачам кадрового контроллинга относится создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), причем особенно в контроле и анализе кадровых издержек [19].

Кадровое планирование осуществляется с учетом результатов планирования других функциональных сфер деятельности организации.

Содержание процесса кадрового планирования состоит из прогноза потребности в персонале путем составления прогнозов предложения и спроса и установления того недостатка или избытка работников, который может проявиться в будущем [22].

Различают несколько видов планов по персоналу: по найму, обучению, использованию, сохранению и др.

Определение потребности в персонале является первым этапом кадрового планирования, который включает определение качественной и количественной потребности.

Планирование использования кадров проводится с целью экономичного и справедливого по отношению к человеку распределения потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами.

Планирование высвобождения персонала призвано показать, кого следует сократить, где и когда. Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана.

Планирование обучения персонала призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Планирование сохранения персонала выделяется как самостоятельный вид кадрового планирования, т.к. от него во многом зависят имидж организации и ее микроклимат.

В зависимости от горизонта планирования, т.е. длительности планового периода различают [7]:

- Краткосрочные планы (на период до 12 месяцев).

- Среднесрочные планы (на период от 1 до 5 лет).

- Долгосрочные планы (на 5 - 10 лет).

Процесс планирования включает в себя три этапа:

- оценка наличных ресурсов,
- оценка будущих потребностей,
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

### **Заключение**

Таким образом, на сегодняшний день одной из основных проблем управления персоналом является формирование и эффективное использование высоко квалифицированного и мотивированного персонала, способного успешно решать поставленные задачи. Поэтому управление персоналом медицинских организаций перестает быть только организационно-административной деятельностью и приобретает новое экономическое и социальное значение. В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед медицинскими организациями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности медицинской организации. Одна из главных задач для медицинских организаций



различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом.

### Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
2. Волгин А.П. Управление персонал в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). М., 1992. с.54
3. Волков О.И., Складенко В.К. Экономика предприятия : курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2006. 280 с.
4. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А., Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников/ Монография. М.: Деловая книга, 1998. 232с.
5. Зазулин С.А., Шанин И.И., Безруков Б.А. Трудовые ресурсы как важнейший фактор развития производства // Материалы VI Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/493/357>.
6. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебное пособие для студ. Вузов, обуч. по экон. Спец. Напр. 2-ое изд., перераб. М.: Новое знание. 2007. С. 382.
7. Кадровое планирование: цели, задачи и виды. АрКаДа-Центр. Архивное и кадровое делопроизводство [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://arkadacentre.ru/kadrovPlanir.htm>
8. Краткий экономический словарь, М., 1987
9. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. / Н.Н. Косаренко. М.: Трикста, 2005. 464 с.
10. Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат труда и его оплаты в сельскохозяйственных организациях. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://mvf.klerk.ru/zakon/sel2.htm>.
11. Механизмы стратегического кадрового планирования на государственной гражданской службе: учебно-методическое пособие / С. В. Краснова, Д. Л. Напольских, О. Н. Сутырина, Л. А. Черкасова. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2013. 103 с.
12. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов : постановление Госстандарта России № 367 от 26.12. 1994 // Консультант «Плюс».
13. Образовательный сайт. Планирование использования персонала. Викторовой Т.С. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.viktorova-ts.ru/page299/page560/index.html>
14. Об утверждении «Методики расчета штатной численности государственных

*Общие подходы к планированию персонала в медицинской организации*

- архивов на основе нормативов по труду» : приказ Росархива от 14.01.2004 № 9 // Консультант «Плюс».
15. Методики расчета штатной численности государственных архивов на основе нормативов по труду : приказ Росархива № 9 от 14.01.2004 // Консультант «Плюс».
16. Об утверждении Методики расчета штатной численности государственных архивов на основе нормативов по труду : приказ Росархива № 9 от 14.01.2004 // Консультант «Плюс».
17. Скобкин С.С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма (ИГиТ) : учеб. пособие / С. С. Скобкин. - М.: Магистр, 2009. 270 с.
18. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В. Валового. - М.: ЗАО "Бизнес школа "Интел-Синтез", Академия труда и социальных отношений, 2000. 392 с.
19. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
20. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 670 с.
21. Экономика труда : учебник. 2 с изд., перераб. и доп. / под ред. проф. Ю. М. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. М. ; Магистр, 2010. 686 с.
22. Dussault G. et al. Оценка будущих потребностей в кадровых ресурсах здравоохранения. Ла-Юльп, (9-10 сентября 2010 г.).
23. WHO. Tools and guidelines for human resources for health. Geneva, World Health Organization, 2010 (<http://www.who.int/hrh/tools/en>, accessed 27 July 2010).