

DOI: 10.24412/2707-6180-2022-64-87-96

УДК 614; 614.2; 614:33

МРНТИ 76.75.75

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ПЕРВИЧНОЙ МЕДИКО-САНИТАРНОЙ ПОМОЩИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Е.М. ЦАЙ, С.Н. УРАЗОВА, Ю.Л. ГАНЖУЛА

Медицинский университет Астана, Нур-Султан, Казахстан

Цай Е.М. – <https://orcid.org/0000-0002-7401-7345>

Уразова С.Н. – <https://orcid.org/0000-0002-2331-1261>

Ганжула Ю.Л. – <https://orcid.org/0000-0002-6643-1482>

Citation/

библиографиялық сілтеме/
библиографиялық ссылақ:

Tsai EM., Urazova SN, Ganzhula YuL. Analysis of the system of personnel planning in state organizations of primary health care of the republic of Kazakhstan. West Kazakhstan Medical Journal. 2022;64(2):87-96

Цай ЕМ, Уразова СН, Ганжула ЮЛ. Қазақстан Республикасының мемлекеттік медициналық-санитариялық алғашқы көмек ұйымдарындағы кадрлық жоспарлау жүйесін талдау. West Kazakhstan Medical Journal. 2022;64(2):87-96

Цай ЕМ, Уразова СН, Ганжула ЮЛ. Анализ системы кадрового планирования в государственных организациях первичной медико-санитарной помощи Республики Казахстан. West Kazakhstan Medical Journal. 2022;64(2):87-96

Analysis of the system of personnel planning in state organizations of primary health care in Kazakhstan

E.M.Tsai, S.N.Urazova, Yu.L.Ganzhula

Astana Medical University, Nur – Sultan, Kazakhstan

The relevance of the topic is that the polyclinics have acquired the opportunity to engage in commercial provision of medical services in recent years. Accordingly, the requirements for the effectiveness of the management system are increasing. Personnel planning is one of the functions of the management system of any organization. Utilization of the results of personnel planning has a positive effect on the quality of personnel management, on the level of quality medical services, and indicators of public health.

Purpose: to study the existing practice of medical personnel planning in the Polyclinic No. 10 and to develop recommendations for its improvement.

Methods: questionnaire, comparative method, trend method, SWOT analysis of the personnel planning system in the clinic, coefficient method, statistical, personnel work analysis, etc. According to the questionnaire, 88 medical workers of the Polyclinic No. 10 were interviewed from April to June 2021 of the year. Based on the results of the survey, the necessary amount of information was obtained for the subsequent search for answers to research questions, as well as determining the effectiveness of the personnel planning system in the clinic.

Employee, who had more than 3 years of work experience, were interviewed. The sample was 55% of all medical personnel eligible for recruitment. The reliability of the sample is 90%. Out of 50 possible points (5 points * 10 points), 31.4 points were scored. It indicates about problems in the personnel planning system for the Polyclinic No. 10. At the same time, according to the respondents, a fairly successful framework, where personnel planning take place. In our opinion, a comprehensive assessment of the indicators of medical personnel, as well as monitoring the medical market, can be tested as a basis for drawing up personnel plans.

An analysis of the work of the personnel department of the Polyclinic No. 10. showed that its specialists do not monitor the labor market, do not have the opportunity to make plans and forecasts, and do not identify target groups of potential and effective candidates.

Therefore, when implementing this proposal, a strategic plan was developed until 2025, which will not only acquire more semantic load, but also will determine the necessary areas of personnel planning in which the management team has to cover, will reduce the risks of manipulating target indicators, and also will form a clear connection between operational and strategic goals and objectives of the clinic.

Keywords: *personnel planning, medical organizations, personnel management, shortage of medical personnel, healthcare system*

Қазақстан Республикасының мемлекеттік медициналық-санитариялық алғашқы көмек ұйымдарындағы кадрлық жоспарлау жүйесін талдау

Е.М. Цай, С.Н. Уразова, Ю.Л. Ганжула

Астана медицина университеті, Нұр-Сұлтан, Қазақстан



Цай Е.М.
e-mail: Itsai1977@mail.ru

Received/
Келін түсті/
Поступила:
21.04.2022

Accepted/
Басылымға қабылданды/
Принята к публикации:
26.05.2022

ISSN 2707-6180 (Print)
© 2021 The Authors
Published by West Kazakhstan Marat Ospanov
Medical University

Тақырыптың өзектілігі – соңғы жылдары емханалар медициналық қызметтерді коммерциялық ұсынумен толық айналысуға мүмкіндік алды. Тиісінше, басқару жүйесінің тиімділігіне қойылатын талаптар артып келеді. Кадрлық жоспарлау кез келген ұйымның басқару жүйесінің маңызды функцияларының бірі болып табылады. Кадрлық жоспарлау нәтижелерін пайдалану кадрларды басқаруға, медициналық қызметтер деңгейіне, халықтың денсаулық көрсеткіштеріне оң әсер етеді.

Мақсаты: №10 Қалалық емхана ШЖҚ МКК-да медициналық кадрлық жоспарлаудың қолданыстағы тәжірибесін зерделеу және оны жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу.

Әдістері. Сауалнама, салыстырмалы әдіс, тренд әдісі, емханадағы кадрлық жоспарлау жүйесін SWOT – талдау, коэффициенттік әдіс, статистикалық, кадрлық жұмысты талдау және т.б. 2021 жылдың сәуір-маусым айлары аралығында №10 ҚЕ 88 медицина қызметкерінен сауалнама алынды. Сауалнама нәтижелері бойынша зерттеу сұрақтарына жауаптарды іздеу, сондай-ақ емханадағы кадрлық жоспарлау жүйесінің тиімділігін анықтау үшін қажетті ақпарат көлемі алынды. 3 жылдан астам жұмыс өтілі бар қызметкерлер сұралды. Іріктеу талаптарға сай келетін барлық медициналық қызметкерлердің 55% құрады. Үлгінің сенімділігі 90% құрайды. Мүмкін болатын 50 баллдан (5 балл*10 бекіту) 31,4 балл жиналды, бұл №10 ҚЕ кадрлық жоспарлау жүйесінде проблемалардың бар екендігін көрсетеді. Сонымен қатар, респонденттердің пікірінше кадрларды жоспарлау тиімді жүзеге асырылатын жеткілікті сәтті салалар бар.

Біздің ойымызша, медициналық персоналдың тиімділігін кешенді жылдық бағалау, сондай-ақ медициналық нарықтың мониторингін кадрлық жоспарларды жасау үшін жақсы негіз бола алады. №10 ҚЕ кадр бөлімшесінің жұмысын талдау оның мамандары еңбек нарығына мониторинг жүргізбейтінін, жоспарлар мен болжамдар жасауға мүмкіндігі жоқ екенін, әлеуетті және тиімді кандидаттардың нысаналы топтарын анықтамайтынын көрсетті.

Осылайша, осы ұсынысты іске асыру кезінде 2025 жылға дейінгі стратегиялық жоспар әзірленді, ол көп мағыналық жүктемеге ие болып қана қоймай, сонымен қатар басқарушылық топ жұмыс істеуі қажет кадрлық жоспарлаудың қажетті бағыттарын анықтайды, мақсатты индикаторлардың айла-шарғы жасау қаупін азайтады, сонымен қатар емхананың операциялық және стратегиялық мақсаттары мен міндеттері арасында нақты байланыс қалыптастырады.

Негізгі сөздер: *кадрлық жоспарлау, медициналық ұйымдар, персоналды басқару, медицина кадрларының тапшылығы, денсаулық сақтау жүйесі*

Анализ системы кадрового планирования в государственных организациях первичной медико-санитарной помощи Республики Казахстан

Е.М. Цай, С.Н. Уразова, Ю.Л. Ганжула

Медицинский университет Астана, Нур-Султан, Казахстан

Актуальность темы заключается в том, что поликлиники в последние годы получили возможность полноценно заниматься коммерческим предоставлением медицинских услуг. Соответственно, требования к эффективности системы управления возрастают. Кадровое планирование является одной из важнейших функций системы менеджмента любой организации. Использование результатов кадрового планирования положительно отражается на управлении кадрами, на уровне медицинских услуг, показателях здоровья населения.

Цель: изучить существующую практику медицинского кадрового планирования в ГКП на ПХВ Городская поликлиника №10 и разработать рекомендации по ее совершенствованию

Методы: анкетирование, сравнительный метод, трендовый метод, SWOT-анализ системы кадрового планирования в поликлинике, коэффициентный метод, статистический, анализ кадровой работы и пр. По составленной анкете было опрошено 88 медицинских работников ГП №10 в период с апреля по июнь 2021 года. По результатам анкетирования получен необходимый объем информации для последующего поиска ответов на исследовательские вопросы, а также определения эффективности системы кадрового планирования в поликлинике. Опрашивались сотрудники, имеющие стаж больше 3-х лет работы. Выборка составляла 55% от всего медицинского персонала, подходящего по требованиям. Достоверность выборки составляет 90%. Из 50-ти возможных баллов (5 баллов*10 утверждений) было набрано 31,4 балла, что говорит о наличии проблем в системе кадрового планирования в ГП №10. При этом существуют достаточно успешные сферы, где кадровое планирование осуществляется, по

мнению респондентов, достаточно эффективно. На наш взгляд, комплексная годовая оценка эффективности медицинского персонала, а также мониторинг медицинского рынка могут быть хорошей базой для составления кадровых планов.

Анализ работы кадрового подразделения ГП №10 показал, что его специалисты не осуществляют мониторинг рынка труда, не имеют возможности составлять планы и прогнозы, не выявляют целевые группы потенциальных и эффективных кандидатов.

Таким образом, при реализации данного предложения был разработан стратегический план до 2025 года, который не только обретет больше смысловой нагрузки, но и определит необходимые направления кадрового планирования, по которым необходимо работать управленческой команде, снизит риски манипуляции показателями целевых индикаторов, а также образует четкую связь между операционными и стратегическими целями и задачами поликлиники.

Ключевые слова: кадровое планирование, медицинские организации, управление персоналом, дефицит медицинских кадров, система здравоохранения

Введение

Актуальность изучения системы управления кадрами казахстанских государственных медицинских организаций, включающей подсистему планирования кадров, заключается в игнорировании или неэффективном решении существующих проблем планирования медицинских кадров, что ведет к снижению результативности реформ в сфере здравоохранения Республики Казахстан. Дефицит медицинских кадров, связанный с выбытием специалистов в другие страны, уходом в коммерческий сектор, негативно отражается на всей системе здравоохранения страны [1]. Существует потребность в определении сферы кадрового планирования в медицинских организациях, структуры управления медицинскими кадрами казахстанских государственных медицинских организаций, выявлении проблемных зон планирования, а также разработке направлений по решению выделенных проблем. Все перечисленное обуславливает актуальность исследования теории и практики кадрового планирования в медицинских организациях Республики Казахстан [2].

Цель исследования

Изучить существующую практику медицинского кадрового планирования в ГКП на ПХВ Городская поликлиника №10 и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи исследования:

- изучить сущность и задачи кадрового планирования в медицинской организации;
- рассмотреть современные методы кадрового планирования;
- раскрыть особенности системы кадрового планирования в казахстанских медицинских организациях;
- провести оценку основной деятельности ГКП на ПХВ Городская поликлиника №10;
- разработать методологию проведения исследования организации кадрового планирования в поликлинике;
- провести анализ системы кадрового планирования в Городской поликлинике №10;
- разработать рекомендации по корректировке

стратегических целей и задач для создания основы развития кадрового планирования в медицинской организации;

- предложить новые методы кадрового планирования в ГКП на ПХВ Городская поликлиника №10.

Методы

Нами были сформулированы следующие исследовательские вопросы:

- Какие методы кадрового планирования используются в системе управления персоналом в ГП №10?
- Существуют ли взаимосвязи между практикой кадрового планирования и основными показателями управления персоналом: текучесть кадров, укомплектованность, уровень формирования кадрового резерва, удовлетворенность персонала, коэффициент совмещения специальностей?
- Как оценивает персонал ГП №10 влияние практики кадрового планирования на их работу в поликлинике.

Исследовательская работа проводилась в несколько следующих этапов:

- сбор и подготовка информационной базы по деятельности ГП №10;
- аналитические расчеты показателей системы управления медицинским персоналом;
- проведение анкетирования медицинского персонала с последующим анализом результатов;
- выявление проблемных зон кадрового планирования, анализ результатов по гипотезам и формулировка выводов по исследованию.

В ходе исследования использованы следующие методы: анкетирование, сравнительный метод, трендовый метод, SWOT-анализ системы кадрового планирования в поликлинике, коэффициентный метод, статистический, анализ кадровой работы и пр. [3].

Анкета для проведения опроса была разработана автором и состоит из 2-х групп вопросов:

- информация о респонденте;
- оценка системы кадрового планирования (Приложение А) [4].

Анкета содержит 15 элементов, на которые респондентам было предложено ответить. Основная

часть оценочных утверждений была в третьем пункте анкеты. Всего было опрошено 88 медицинских работников ГП №10 в период с апреля по июнь 2021 года. По результатам анкетирования получен необходимый объем информации для последующего поиска ответов на исследовательские вопросы, а также определения эффективности системы кадрового планирования в поликлинике.

Сравнительный метод - сопоставление двух и более объектов, выделение в них общего и различного с целью выделения схожих и различных моментов. В данном исследовании в качестве объектов выступают различные подходы к планированию кадровой работы

Трендовый анализ количественных показателей был использован при определении основных тенденций кадровой статистики за последние пять лет. Анализировались следующие показатели: текучесть кадров, укомплектованность штата, категоричность персонала, статистика по обучению и развитию медицинского персонала [5].

SWOT-анализ был использован для итогового определения сильных и слабых сторон, возможностей и рисков системы кадрового планирования в исследуемой поликлинике.

Основными источниками данных для проведения исследования стали:

- результаты структурированного анкетного опроса;
- управленческая, кадровая и финансовая отчетность исследуемой поликлиники;
- статистические официальные данные: Бюро по статистике РК, отчетность государственных организаций;
- правовые акты: законодательство в сфере организации деятельности медицинских организаций Республики Казахстан [6, 7].

блики Казахстан [6, 7].

Результаты

В рамках исследования был проведен опрос. Были получены следующие результаты. Всего приняло участие в опросе 86 сотрудников исследуемой поликлиники.

Большая часть респондентов относится к среднему медицинскому персоналу - 38,6%. Младший медицинский персонал представлен 36,4% или 32 респондентами. Врачебный медицинский персонал составил 13,6%.

Также была определена категоричность респондентов. Наибольшее количество респондентов обладает второй категорией -38,6%. 23,9% - высшей категорией, 19,3%-высшей категорией. Информация о медицинском персонале говорит о том, что в ходе анкетирования были опрошены представители всех категорий медицинского персонала и полученные результаты можно считать обладающими достаточно высоким уровнем достоверности и объективности.

Далее представим таблицу 1 с результатом оценки десяти утверждений, относящихся к вопросам системы кадрового планирования.

В таблице 1 показано, что из 50-ти возможных баллов (5 баллов*10 утверждений) было набрано 31,4 балла, что говорит о наличии проблем в системе кадрового планирования в ГП №10. При этом существуют достаточно успешные сферы, где кадровое планирование осуществляется, по мнению респондентов, достаточно эффективно.

Далее проведен анализ проблемных участков и поиск обоснования наличия связи между средним уровнем кадрового планирования и негативными показателями кадровой работы в исследуемой поликлинике.

Таблица 1 - Результаты оценки кадрового планирования ГП №10, средний балл

№ п/п	Утверждение	Средний балл
1	Поликлиника обеспечена необходимой количественной и качественной трудовой эффективностью в надлежащем месте и в надлежащее время, требуемой для достижения целей ГП №10	4,1
2	В ГП № 10 созданы все возможности должностного и профессионального продвижения медицинских работников	3,2
3	В ГП № 10 созданы все условия для осуществления эффективной трудовой деятельности	4,2
4	По каждому медицинскому работнику в ГП №10 определены цели, вытекающие из кадровых задач и кадровой стратегии	1,9
5	Кадровое подразделение составляет план мероприятий, способствующих реализации конкретных целей каждого медицинского работника	1,8
6	Планирование мероприятий по набору в кадровый резерв является эффективным инструментом системы управления	2,1
7	План работ по отбору персонала проходит в срок и выполняет все поставленные цели и задачи по укомплектации поликлиники медицинским персоналом	2,2
8	Медицинский персонал заранее знает о предстоящих мероприятиях по обучению и развитию	3,1
9	Медицинский персонал заранее знает о предстоящих мероприятиях по аттестации, переекспертации, повышению квалификации	4,1
10	Новое медицинское оборудование полностью обеспечено работниками с необходимой квалификацией и опытом работы на данном оборудовании	4,7
	Итого	31,4

Анализ будет проведен на основе имеющихся статистических данных.

На вопрос "Сталкиваетесь ли Вы лично с проблемами кадрового планирования?" были получены следующие результаты

- Да, сталкиваюсь и часто - 47,7%;
- Сталкиваюсь, но редко - 43,2%;
- Не сталкиваюсь - 9,1%.

То есть более 90% респондентов за время своей работы так или иначе сталкивались с проблемами планирования. Были такие факты как: изменение планов за несколько дней до мероприятия, отмена мероприятий, отсутствие четкого плана действий в тех или иных ситуациях.

На просьбу выделить показатели системы управления кадрами, влияющие на качество кадрового планирования, были получены следующие результаты (допускалась отметка более чем одной позиции):

- укомплектованность штата - 85%;
- категорированность медицинского персонала - 79%;
- уровень текучести кадров - 75%;
- удовлетворенность персонала - 56%;
- стабильность карьерного роста - 90%;
- эффективность обучения и развития - 59%;

Как показали результаты опроса, по мнению медицинского персонала, кадровое планирование влияет на все предложенные варианты-критерии системы управления персоналом. То есть кадровое планирование должно быть обязательным элементом во всех сферах системы менеджмента в медицинской организации. И речь идет не о простом составлении планов, а о планах, которые подкреплены соответствующей аналитической работой, результатами исследований как рынка труда, так и внутренней среды медицинской организации. На наш взгляд, комплексная годовая оценка эффективности медицинского персонала, а также мониторинг медицинского рынка могут быть хорошей базой для составления кадровых планов.

На последний вопрос «Какую бы Вы дали общую оценку системе кадрового планирования в Вашей поликлинике?» были получены следующие результаты:

- Высокоэффективную - 10,2%;
- Скорее, высокоэффективную - 13,6%;
- С умеренной эффективностью - 37,5%;
- Скорее, низкоэффективную - 15,9%;
- Низкоэффективную - 12,5%;

- Отсутствует - 10,2%.

Большинство респондентов считают, что кадровое планирование в поликлинике существует, но функционирует со средней эффективностью. Это говорит о том, что существуют направления планирования, по которым либо внедрять практику планирования, либо проводить мероприятия по их совершенствованию.

На 2020 год в исследуемой поликлинике работало 1559 сотрудников: в 2017 году - 1421 человека, в 2018 году - 1397 человека, в 2019 году - 1406 человека. То есть количество сотрудников увеличилось, что повлияло на рост укомплектованности поликлиники необходимыми работниками (таблица 2).

Таблица 2 показывает, что в 2020 году было достигнуто максимальное значение показателя укомплектованности персоналом - 87%. Наименьшее значение было в 2016 году - 77%. Увеличение, на взгляд автора, обусловлено увеличением сумм заработной платы медицинского персонала как в рамках общей тенденции роста, так и в результате внедрения надбавок за работу с больными коронавирусной инфекцией. Рост наблюдается по всем категориям медицинского персонала, а также прочих работников, занятых в хозяйственных подразделениях. Рост заработных плат (помимо ковидных надбавок) был обеспечен предоставлением государственным больницам самостоятельно определять порядок оплаты труда. Вместе с этим, необходимо отметить, что в планах ГП №10 стоит укомплектованность на 100% и она не была достигнута в течении всего исследуемого периода, что негативно характеризует систему планирования.

На укомплектованность персонала оказывает влияние качество планирования работ по набору и отбору персонала. Отбор, подбор и прием на работу персонала в ГП №10 - это один из главных элементов системы управления медицинским персоналом. Данный объем работы в ГП №10 возглавляет и координирует кадровое подразделение. [8]

Анализ работы кадрового подразделения ГП №10 показал, что его специалисты не осуществляют мониторинг рынка труда, не имеют возможности составлять планы и прогнозы, не выявляют целевые группы потенциальных и эффективных кандидатов. Тем самым, отсутствие адресности поиска обрекает кадровиков на рутинную работу, связанную с потерей средств и времени.

В ГП №10 используются и достаточно упрощен-

Таблица 2 - Укомплектованность ГП №10 персоналом в 2016-2020 гг., %

Наименование	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
АУП	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Врачебный персонал	81,0%	69,0%	70,0%	71,1%	79,2%
Средний медицинский персонал	74,0%	90,0%	87,0%	86,0%	91,0%
Младший медицинский персонал	76,0%	81,0%	81,0%	81,1%	93,0%
Прочий персонал	77,0%	81,0%	75,0%	73,0%	84,0%
ВСЕГО по ГП №10	77,0%	82,0%	80,0%	80,0%	87,0%

Примечание: составлено по данным источника [4]

ные методики набора и отбора персонала. Так, процедура отбора персонала на вакантные должности упрощена до использования двухуровневой системы. На первом этапе рассматривается резюме, в котором указываются основные качества и опыт работы претендента. На втором этапе проводится собеседование, по результатам которого принимается решение о приеме на работу.

Таким образом, работ по планированию и прогнозированию в сфере набора и отбора персонала не проводится. Возможно, в этом заключается проблема недоукомплектованного медицинского персонала в течение всего исследуемого периода.

Вместе с этим, ГП №10 укомплектована медицинскими работниками с высокой категорией (таблица 3). Таблица 3 показывает, что количество врачебного персонала и среднего медицинского персонала с высшей категорией увеличивается на протяжении всего исследуемого периода, что, с одной стороны, положительно характеризует уровень управления человеческими ресурсами, но с другой стороны темпы роста незначительны. Более того, последние три года изменений практически нет по первой и второй категориям.

Существующая система кадрового планирования может быть причиной высокой текучести кадров (таблица 4). Как показывает таблица 4, количество уволенных сокращается, что положительно отражается на показателях текучести кадров в 2020 году

Показанная на рисунке 1 динамика снижения текучести кадров недостаточна, так как нормальным показателем является значение в 5-7% в год. Снижение текучести кадров при тяжелых условиях труда, на наш взгляд, обусловлена как высоким моральным духом сотрудников поликлиники, так и в целом тяжелой экономической ситуацией в стране, когда найти другую работу достаточно сложно, как и мигрировать по территории страны. Руководство поликлиники, в соответствии с принятым стратегическим планом развития ГП №10, на взгляд автора, может улучшать показатель текучести кадров за счет совершенствования системы кадрового планирования. (Рисунок 1)

Рисунок 1 - Динамика текучести кадров в ГП №10 за 2016-2020 годы, %

Далее рассмотрим, насколько уровень кадрового планирования в ГП №10 влияет на систему обучения и развития медицинского персонала.

ГП №10 ведет работы по тематическому повышению квалификации медицинских кадров (таблица 5).

Как показано в таблице 5, количество медицинского персонала по тематическому повышению квалификации не имеет определенной тенденции увеличения или сокращения. То есть простым трендовым методом планировать данные работы нельзя. Потребность определяется только на основе заявок руководителей подразделений, а также оценке самого кадрового подразделения. Работ по планированию обучения и развития, как таковых, не проводится. Составляется только календарный план будущих мероприятий в сфере обучения и развития. То есть план основывается на потребностях поликлиники только на основе запросов руководителей. Исключение из участия планирования работников, на наш взгляд, негативно влияет на результативность всего процесса. Саму эффективность системы обучения и развития проанализировать достаточно сложно, так как оценка эффективности пройденных курсов ведется по факту получения сертификата или результатам итогового тестирования. После прохождения обучения работники не оцениваются. То есть нет информации насколько полезным оказался процесс обучения, насколько хорошо идет процесс передачи новых знаний и навыков коллегам по поликлинике, насколько сам работник доволен прошедшими образовательными развивающимися мероприятиями. [9]

Считаем, что необходимо наладить систему кадрового планирования по повышению уровня теоретических знаний, освоению практических навыков, подготовительной работе к аттестации на квалификационную категорию, на участие в иных образовательных и развивающих мероприятиях. Это будет способствовать своевременной подготовке и непрерывному профессиональному развитию кадров, что будет положительным для системы кадрового планирования. Основная цель кадровой политики должна состоять в развитии системы управления кадровым потенциалом, основанный на рациональном планировании под-

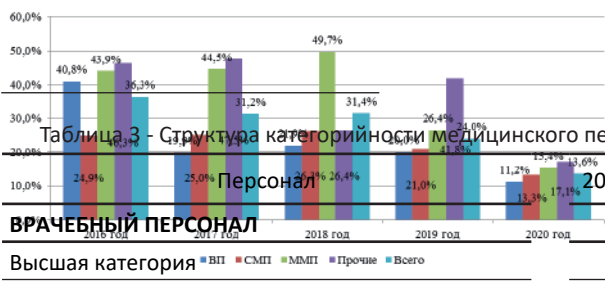


Таблица 3 - Структура категорийности медицинского персонала в 2016-2020 гг.

	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
ВРАЧЕБНЫЙ ПЕРСОНАЛ	237	220	202	213	218
Высшая категория	102	98	102	116	121
Первая категория	52	53	41	41	42
Вторая категория	83	69	59	56	55
СРЕДНИЙ МЕДИЦИНСКИЙ ПЕРСОНАЛ	257	247	248	261	278
Высшая категория	108	106	121	129	132
Первая категория	74	48	47	51	61
Вторая категория	75	93	80	81	85

Примечание: составлено по данным источника [4]

Таблица 4 - Динамика уволенных и принятых работников за 2016-2020 годы, человек

Персонал	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
Уволено	484	444	439	337	212
Врачебный персонал	147	61	68	63	42
Средний медицинский персонал	119	146	152	122	87
Младший медицинский персонал	156	170	185	101	59
Прочие	62	67	34	51	24
Принято	467	463	436	376	319
Врачебный персонал	71	66	67	72	68
Средний медицинский персонал	111	165	149	135	125
Младший медицинский персонал	199	182	170	128	101
Врачебный персонал	86	50	50	41	25

Примечание: составлено по данным источника [4]

готовки, переподготовки, повышении квалификации кадров, использовании современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить поликлинику персоналом, способным на высоком профессиональном уровне решать задачи повышения качества медицинской и профилактической помощи населению [10].

Также по результатам проведенного исследования автором составлен SWOT-анализ практики кадрового потенциала ГП №10 (таблица 6)

Обсуждение

В результате проведенных исследовательских работ были доказаны альтернативные гипотезы, которые подтверждали наличие взаимосвязи между показателями кадровой работы в ГП №10 и эффективностью (полнотой) организации работ по планированию и прогнозированию.

Так, в результате анкетирования было подтверждено, что:

- сотрудники кадрового подразделения ГП №10 не составляют планы мероприятий, способствующих реализации конкретных целей каждого медицинского работника;

- по каждому медицинскому работнику в ГП №10 не определяются цели, вытекающие из кадровых задач и кадровой стратегии;

- планирование мероприятий по набору в кадровый резерв не является эффективным инструментом системы управления;

- плана работ по отбору и набору персонала практически не существует, мероприятия проводятся вне планирования, иногда с изменениями сроков, что ведет к низкой эффективности выполнения поставленных целей и задач по укомплектованию поликлиники

медицинским персоналом;

- случаются факты, когда медицинский персонал узнает о своем участии в предстоящих мероприятиях по обучению и развитию за день-два до самого мероприятия, то есть при отсутствии планирования, информирование производится по факту.

Проведенное исследование дало возможность подтвердить

- альтернативную гипотезу Н1 - Уровень кадрового планирования в ГП №10 влияет на текучесть медицинского персонала. Кадровое планирование является основой системы управления персоналом. Игнорирование или неэффективное исполнение работ по планированию и прогнозированию негативно отражается как на системе управления персоналом, так и на атмосфере в самом коллективе. Аналитические работы по исследованию проблем внутренней среды поликлиники, выявление проблемных зон, а также прогнозирование тех или иных явлений с последующей разработкой мер совершенствования оказало бы положительное влияние на уровень текучести кадров в поликлинике. Если несколько лет назад низкий уровень оплаты труда был основным фактором высокой текучести кадров, то с изменением системы оплаты труда, причиной может быть только неэффективная организация кадровой работы, в том числе и кадрового планирования набора и отбора персонала, прогнозирования рынка труда, составления планов по формированию резервов и пр.

- альтернативную гипотезу Н2 - Уровень кадрового планирования в ГП №10 влияет на укомплектованность и категоричность медицинского персонала. Как и по предыдущей гипотезе, были рассмотрены все факторы, влияющие на уровень укомплектованности и категоричности медицинского персонала. И наибо-

Таблица 5 - Динамика работ по тематическому повышению квалификации медицинских кадров за 2018-2020 годы

	2018 год	2018 год	2019 год	2019 год	2020 год	2020 год
	план	факт	план	факт	план	факт
Врачи	33	100%	46	100%	25	30-120%
Медсестры	47	100%	65	100%	44	55-125%

Примечание: составлено по данным источника [4]

Таблица 6 - SWOT-анализ системы кадрового планирования ГП №10

<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - стабильное финансовое положение с тенденцией увеличения расходов на оплату труда; - положительное влияние политических факторов - общая государственная поддержка развития медицинских организаций; - рост медицинского персонала с высшей категорией; - высокий уровень материально-технического обеспечения поликлиники; - большой перечень предоставляемых медицинских услуг; - меры по совершенствованию системы управления ГП №10. <p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - законодательное закрепление обязательности работ в рамках кадрового планирования; - развитие научных исследований в сфере кадрового планирования; - разработка и внедрение системы кадрового планирования по медицинскому персоналу с привлечением как зарубежных методов, так и специалистов для обмена опытом. 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - низкая активность планирования на рынке платных услуг; - реформы по кадровому планированию на начальной стадии реализации; - сохраняется высокий уровень текучести кадров; - недостаточный уровень автоматизации и цифровизации кадрового планирования; - отсутствие опыта проведения аналитических работ по созданию базы для планирования на системном уровне; - небольшой опыт в сфере стратегического планирования; - отсутствует практика по большинству методов кадрового планирования. <p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение оттока медицинского персонала в другие медицинские организации города; - срывы поставок лекарственных препаратов, расходных материалов и пр.; - ухудшение эпидемиологической ситуации в Республике Казахстан; - возникновение врачебных инцидентов.
---	---

Примечание: составлено автором

лее сильным фактором является организация труда медицинских работников, организация планирования процесса повышения категории. Вместе с этим, в поликлинике отсутствует практика составления индивидуальных планов обучения и развития медицинского работника, нет совместной работы с медицинским персоналом по составлению планов карьерного роста. То есть это все работа в сфере планирования и прогнозирования. Соответственно, если эта работа не ведется, то она является основной причиной проблем в части укомплектованности и категоричности медицинского персонала;

- альтернативную гипотезу Н3 - Уровень кадрового планирования в ГП №10 влияет на систему обучения и развития медицинского персонала. По каждому элементу системы обучения и развития необходимо составлять планы, отчеты, проводить исследования (анкетирование, опрос, интервьюирование). Оценка потребностей в обучении и развитии, планирование образовательных и развивающих мероприятий должно быть стержневым направлением работы кадровых подразделений, но этого в исследуемой поликлинике не было выявлено.

- альтернативную гипотезу Н4 - Уровень кадрового планирования в ГП №10 влияет на корпоративную культуру поликлиники. Данная гипотеза может считаться подтвержденной по результатам доказательства трех предыдущих.

Считаем, что основной причиной проблем низкого уровня организации кадрового планирования и прогнозирования являются некорректно поставленные стратегические цели.

Автором предлагаются следующие дополнения и корректировки в части целеполагания и определения критериев оценки в стратегическом плане до 2025 года:

- по цели 1.1 Совершенствование системы управления, ориентированной на достижение устойчивого развития, дополнить количественными критериями

оценки эффективности работ, а именно: количество описанных управленческих процедур, количество оптимизированных управленческих процедур, процент ускорения по реализации управленческих процедур;

- по цели 1.2 Совершенствование системы управления, ориентированной на достижение стабильных финансовых показателей: 1) по показателям среднемесячной заработной платы ввести целевой индикатор не в национальной валюте, а в темпах роста по отношению к предыдущему периоду; 2) также необходимо ввести расчет индекса Джини, который даст возможность определять справедливость распределения фонда оплаты труда;

- по цели 2.1 Оказание СМП и ВТУ, внедрение инноваций предлагается дополнить индикаторы оценки следующими позициями: удовлетворенность пациентов (разработать простую анкету); доходность внедренных инноваций (в номинальном и коэффициентном значениях);

- по цели 3.1 Совершенствование системы непрерывного профессионального образования и развития медицинских работников предлагаются следующие индикаторы оценки: 1) доля сотрудников поликлиники, прошедших образовательные или развивающие мероприятия; 2) процент удовлетворенности участием в образовательных и развивающих мероприятиях; 3) количество образовательных и обучающих мероприятий проведенных как в стенах поликлиники без отрыва от выполнения основных функций, так и с выездом за пределы поликлиники;

- по цели 4.1 Эффективное использование основных средств предлагается включить следующие индикаторы: 1) процент использования медицинской техники (загруженность); 2) количество поломок в соответствии с заводским браком и в результате некорректного использования 3) процент простаивающего оборудования по которому не найдены необходимые специалисты;

- по цели 4.4 Совершенствование научной дея-

тельности предлагается включить следующие индикаторы: 1) количество опубликованных результатов по научным исследованиям; 2) количество текущих научно-практических исследований.

Выводы

Таким образом, при реализации данного предложения стратегический план до 2025 года не только обретет больше смысловой нагрузки, но и определит необходимые направления кадрового планирования,

по которым необходимо работать управленческой команде, снизит риски манипуляции показателями целевых индикаторов, а также образует четкую связь между операционными и стратегическими целями и задачами поликлиники. В данном исследовании была достигнута цель, найдены ответы на поставленные вопросы и доказаны альтернативные гипотезы в сфере кадрового планирования медицинского персонала.

Приложение А

Анкета

I. Информация о респонденте:

1. К какой категории работников Вы относитесь?

- врачебный медицинский персонал;
- средний медицинский персонал;
- младший медицинский персонал;
- прочий медицинский персонал.

2. Какой уровень вашей медицинской категории?

- высшая категория;
- первая категория;
- вторая категория;
- без категории.

II. Оценка системы кадрового планирования

3. Просим оценить утверждения в таблице по пятибалльной шкале по степени «согласия» или «несогласия», где 1 - полностью не согласен, 2 - не согласен, 3 - затрудняюсь ответить, 4 - согласен, 5 - полностью согласен

№ п/п	Утверждение	Балл
1	Поликлиника обеспечена необходимой количественной и качественной трудовой эффективностью в надлежащем месте и в надлежащее время, требуемой для достижения целей ГП №10	
2	В ГП № 10 созданы все возможности должностного и профессионального продвижения медицинских работников	
3	В ГП № 10 созданы все условия для осуществления эффективной трудовой деятельности	
4	По каждому медицинскому работнику в ГП №10 определены цели, вытекающие из кадровых задач и кадровой стратегии	
5	Кадровое подразделение составляет план мероприятий, способствующих реализации конкретных целей каждого медицинского работника	
6	Планирование мероприятий по набору в кадровый резерв является эффективным инструментом системы управления	
7	План работ по отбору персонала проходит в срок и выполняет все поставленные цели и задачи по укомплектации поликлиники медицинским персоналом	
8	Медицинский персонал заранее знает о предстоящих мероприятиях по обучению и развитию	
9	Медицинский персонал заранее знает о предстоящих мероприятиях по аттестации, переаттестации, повышению квалификации	
10	Новое медицинское оборудование полностью обеспечено работниками с необходимой квалификацией и опытом работы на данном оборудовании	

4. Сталкиваетесь ли Вы лично с проблемами кадрового планирования?

- Да, сталкиваюсь и часто, например;
- Сталкиваюсь, но редко, например;
- Не сталкиваюсь, например.

5. Просим выделить, на какие показатели системы управления кадрами, по Вашему мнению, влияет качество кадрового планирования?

- укомплектованность штата;
- категорированность медицинского персонала;
- уровень текучести кадров;

- удовлетворенность персонала;
- стабильность карьерного роста;
- эффективность обучения и развития;
- другое.

6. Какую бы Вы дали общую оценку системе кадрового планирования в Вашей поликлинике?

- Высокоэффективную;
- Скорее, высокоэффективную;
- С умеренной эффективностью;
- Скорее, низкоэффективную;
- Низкоэффективную;
- Отсутствует.

Спасибо за ответы!

Список литературы:

1. Тосекбаев ҚД. Как остановить отток кадров из Казахстана. 2020. <http://www.rcrz.kz/index.php/ru/2017-03-12-10-50-44/smi-onas/1960-kak-ostanovit-ottok-meditsinskikh-kadrov-iz-kazahstana> Tosekbaev KD. *Kak ustanovit ottok kadrov iz Kazahstana. 2020. http://www.rcrz.kz/index.php/ru/2017-03-12-10-50-44/smi-onas/1960-kak-ostanovit-ottok-meditsinskikh-kadrov-iz-kazahstana (In Russian)*
2. Ишекенова Б. В Казахстане критически не хватает врачей. 2021. <https://ism.kz/kriticheskaya-nehvatka-v-kazahstane-nedostatochno-vrachej-i-inzhenerov> İşekenova B. *V Kazahstane kriticheski ne hvataet vrachei. 2021. https://ism.kz/kriticheskaya-nehvatka-v-kazahstane-nedostatochno-vrachej-i-inzhenerov (In Russian)*
3. Омеляновский ВВ, Безденежных ТП, Алхасов ТГ, Лукьянцева ДВ. Международный опыт планирования кадровых ресурсов здравоохранения. Медицинские технологии. Оценка и выбор. 2019;(3):32–45. DOI: 10.31556/2219-0678.2019.37.3.032-045 Omeljanovskij VV, Bezdeneznyh TP, Alhasov TG, Lukjanseva DV. *Mejdunarodnyi opyt planirovania kadrovyyh resursov zdavoohranenia. Medisinskie tehnologii. Osenka i vybor. 2019;(3):32–45. DOI: 10.31556/2219-0678.2019.37.3.032-045 (In Russian)*
4. Турумбетова ТБ, Мусина ГА и Кабдуллина ММ. Методы планирования, прогнозирования кадровых ресурсов здравоохранения. Методические рекомендации. Астана: РЦРЗ, 2015. Turumbetova TB, Musina GA i Kabdullina MM. *Metody planirovania, prognozirovania kadrovyyh resursov zdavoohranenia. Metodicheskie rekomendacii. Astana: RSRZ, 2015. (In Russian)*
5. Койков ВВ, Турумбетова ТБ, Жашкенова НС, и др. Методы планирования и прогнозирования кадровых ресурсов здравоохранения в условиях обязательного социального медицинского страхования. Методические рекомендации. Астана: РЦРЗ, 2016. Koikov VV, Turumbetova TB, Jaşkenova NS, i dr. *Metody planirovania i prognozirovania kadrovyyh resursov zdavoohranenia v usloviah obäzatel'nogo sosiäl'nogo medisinskogo strahovania. Metodicheskie rekomendacii. Astana: RSRZ, 2016. (In Russian)*
6. https://polikliniki.kz/ru/catalog/astana-10-gorodskaya-poliklinika_55/
7. Управленческая отчетность ГП №10. Нур-Султан, 2021. *Upravlencheskaia ochetnost GP №10. Nur-Sultan, 2021. (In Russian)*
8. https://stat.gov.kz/region/268012/statistical_information/industry/7161
9. Управленческий отчет «Информация о структуре расходов ГКП на ПХВ «Городская поликлиника №10» акимата г.Нур-Султан». Нур-Султан, 2021. *Upravlencheski ochet «Informacia o strukture rashodov GKP na PHV «Gorodskaja poliklinika №10» akimata g.Nur-Sultan». Nur-Sultan, 2021. (In Russian)*
10. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements. 2015;17(suppl_A):A3-A7 P. DOI: 10.1093/eurheartj/suv003*