

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему «Кадровое планирование и прогнозирование : задачи, методы и технологии»

Обучающийся

О.А. Черкасова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к-т экономических наук, доцент, А.А. Шерстобитова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы кадрового планирования и прогнозирования.....	13
1.1 Кадровое планирование и прогнозирование: сущность, значение, цели и задачи.....	13
1.2 Методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования....	23
1.3 Зарубежный опыт кадрового планирования в организации	37
2 Анализ эффективности организации кадрового планирования и прогнозирования в учреждениях здравоохранения.....	48
2.1 Характеристика деятельности учреждений в области здравоохранения: КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница №2, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск».....	48
2.2 Анализ кадрового потенциала исследуемых учреждений.....	60
2.3 Анализ организации практики кадрового планирования и прогнозирования на исследуемых учреждениях	68
3 Рекомендации по совершенствованию организации кадрового планирования и прогнозирования	87
3.1 Направления совершенствования организации кадрового планирования и прогнозирования на исследуемых учреждениях	87
3.2 Эффективность предлагаемых рекомендаций	94
Заключение	99
Список используемой литературы и используемых источников.....	103
Приложение А Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»	113
Приложение Б Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск»	114
Приложение В Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск»	115

Введение

В современном мире человеческий капитал рассматривается как одно из главных конкурентных преимуществ предприятия. Регулярные инвестиции в развитие персонала оказываются выгодными и приносят компаниям множество разнообразных преимуществ. В результате такого подхода сфера управления персоналом активно развивается, устанавливая новые цели, методы и задачи для организаций [33]. Кадровая политика является динамичным и постоянным процессом, предполагающим гибкое изменение целей, навыков и умений сотрудников. Подбор соответствующих работников, необходимых для выполнения ключевых функций предприятия, представляет собой одну из основных задач управления персоналом. Однако не все аспекты кадровой политики универсальны, и поэтому они не могут быть применимы ко всем предприятиям. Компании различаются по типу, окружению, характеру работы, составу сотрудников и вызовам, с которыми они сталкиваются [32].

Актуальность и научная значимость настоящего исследования обусловлены необходимостью разработки эффективных систем кадрового планирования и прогнозирования в условиях перехода к цифровой экономике. В современных условиях кадровые ресурсы являются одним из ключевых факторов успешного функционирования и развития организаций, особенно в таких критически важных отраслях, как здравоохранение. В современном обществе имеется острая потребность в новых подходах и методах, которые дают возможность более точно прогнозировать потребности в персонале и эффективно управлять кадровыми ресурсами. Исследование направлено на решение этой задачи, что делает его актуальным и значимым как с научной, так и с практической точки зрения.

Тема обусловлена необходимостью эффективного управления человеческими ресурсами в условиях изменений в экономике и технологиях. Основной задачей является определение текущих и будущих потребностей в персонале, что требует учета как стратегических целей компании, так и

факторов внешней среды. Кадровое планирование включает в себя не только планирование численности сотрудников, но и их квалификацию, развитие и готовность к адаптации в изменяющихся условиях [43, с. 778]. Методы кадрового планирования и прогнозирования также сталкиваются с вызовами. Традиционные подходы могут не учитывать быстрого развития технологий и изменения структуры труда. Кроме того, использование данных для прогнозирования требует качественного анализа и корректного применения аналитических инструментов, что затрудняется в условиях нехватки достоверной информации. Современные технологии предоставляют новые возможности, но их интеграция требует дополнительных ресурсов и компетенций. Проблема заключается в недостаточной осведомленности о потенциале таких инструментов, а также в их высокой стоимости для некоторых организаций. В результате основная трудность темы заключается в нахождении баланса между потребностями предприятий, оптимизацией затрат и развитием персонала, что требует комплексного подхода и постоянного совершенствования методов управления [35].

В исследовании показаны инновационные методы и технологии для анализа и прогнозирования кадровых потребностей, что позволяет повысить точность и эффективность данных процессов. Нами проведен сравнительный анализ зарубежного опыта и российских практик кадрового планирования и прогнозирования, что позволило выявить лучшие практики. На основании этого сформированы рекомендации по совершенствованию существующих подходов к кадровому планированию и прогнозированию в учреждении КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск», что способствует более рациональному использованию человеческих ресурсов и повышению конкурентоспособности организации.

Объект исследования: системы кадрового планирования и прогнозирования в учреждении КГБУЗ «Городская больница № 1, г.

Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск».

Предмет исследования: методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования, применяемые в учреждении здравоохранения, а также их эффективность и возможность совершенствования.

Цель исследования: разработка и обоснование эффективных методов и технологий кадрового планирования и прогнозирования для учреждений здравоохранения, а также выработка рекомендаций по их совершенствованию и адаптации к современным условиям цифровой экономики.

Гипотеза исследования состоит в том, что эффективность кадрового планирования и прогнозирования в учреждениях здравоохранения можно существенно улучшить, если:

- внедрить современные методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования, адаптированные к специфике здравоохранения, что позволит более точно предсказывать потребности в персонале и оперативно реагировать на изменения в спросе на медицинские услуги;
- провести комплексный анализ текущего состояния кадрового потенциала исследуемых учреждений, включая выявление дефицитов и избытков кадров, что поможет определить ключевые проблемы и разработать целевые стратегии для их решения;
- провести сравнительный анализ зарубежного опыта в области кадрового планирования и прогнозирования, что позволит заимствовать лучшие практики и адаптировать их к локальным условиям здравоохранения в России;
- разработать рекомендации по совершенствованию процессов кадрового планирования и прогнозирования в исследуемых учреждениях, что обеспечит их более эффективное функционирование и улучшит качество медицинских услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы кадрового планирования и прогнозирования;
- раскрыть понятие кадровое планирование и прогнозирование: сущность, значение, цели и задачи;
- охарактеризовать методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования;
- изучить зарубежный опыт кадрового планирования в организации;
- провести анализ эффективности организации кадрового планирования и прогнозирования в учреждении КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск».

Разработать рекомендации по совершенствованию организации кадрового планирования и прогнозирования здравоохранения КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск».

Теоретико-методологическую основу исследования составили: труды отечественных и зарубежных ученых в области кадрового планирования и прогнозирования, современные теории управления человеческими ресурсами, концепции стратегического планирования и моделирования кадровых процессов, а также методические рекомендации по организации и управлению персоналом.

Базовыми для настоящего исследования явились также: нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность в области кадрового планирования в России, данные статистических отчетов, материалы международных организаций по вопросам трудовых ресурсов, а также практические примеры успешных кейсов из различных отраслей.

Методы исследования: в процессе исследования использовались методы системного анализа, сравнительного анализа, статистические методы, метод

экспертных оценок, моделирование, а также социологические методы (опросы, интервью) для сбора и анализа эмпирических данных.

Опытно-экспериментальная база исследования: исследование проводилось на базе учреждения здравоохранения города Рубцовска, КГБУЗ «Городская больница № 1,2,3».

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании интегрированного подхода к кадровому планированию и прогнозированию, учитывающий специфические условия цифровой экономики; предложении новых методов и инструментов для оценки и прогнозирования потребностей в персонале, адаптированных к условиям российской экономики; формулировании рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования в учреждениях здравоохранения, которые способствуют повышению эффективности управления человеческими ресурсами и оптимизации их использования.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- разработке и уточнении концептуальных основ: исследование углубляет понимание сущности кадрового планирования и прогнозирования, уточняя их ключевые понятия, задачи и цели. Исследование позволяет более четко определить место и значение этих процессов в управлении организацией, а также выявить их роль в достижении стратегических целей компании;
- анализе существующих методов и технологий: в результате исследования будет проведен всесторонний анализ методов и технологий, используемых в кадровом планировании и прогнозировании. Анализ поможет не только выявить их преимущества и ограничения, но и определить направления для их совершенствования и адаптации к современным условиям.
- Выявлении международных практик и тенденций: исследование международного опыта позволит выявить лучшие практики и подходы к кадровому планированию, применяемые в различных

странах. Исследование будет способствовать разработке рекомендаций по адаптации успешных зарубежных моделей к российским условиям, что повысит эффективность локальных практик;

- формировании теоретических моделей: исследование способствует созданию теоретических моделей кадрового планирования и прогнозирования, которые учитывают современные вызовы и тенденции, такие как цифровизация и изменяющаяся динамика рынка труда. Описанные модели будут полезны для дальнейших научных исследований и практического применения.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и внедрении конкретных рекомендаций по улучшению кадрового планирования и прогнозирования в организациях. Результаты исследования помогут компаниям оптимизировать процессы управления персоналом, повысить их соответствие стратегическим целям, улучшить использование кадровых ресурсов и сократить риски, связанные с дефицитом или избытком квалифицированных специалистов. Также исследования предоставят инструменты и методы, которые можно адаптировать и внедрить в различные организационные контексты, способствуя улучшению эффективности работы и конкурентоспособности организаций.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались:

- комплексным подходом к сбору и анализу данных: с целью обеспечения точности и полноты результатов исследования были использованы различные источники информации, включая теоретическую литературу, практические кейсы и эмпирические данные. Подход позволяет создать всестороннюю картину кадрового планирования и прогнозирования, учитывающую разнообразные аспекты;

- применением проверенных методов и технологий: в ходе исследования использовались проверенные методы и технологии, такие как статистический анализ, моделирование и экспертные оценки, что обеспечило надежность полученных данных и выводов. Выбор методов был обоснован их актуальностью и применимостью к исследуемой теме;
- анализом международного опыта и практик: с целью проверки гипотезы и обоснования выводов было проведено исследование зарубежного опыта кадрового планирования и прогнозирования. Анализ позволил сравнить и оценить применимость различных подходов и моделей в контексте текущих тенденций и вызовов;
- использованием современных информационных технологий и инструментов: в процессе исследования применялись современные программные средства и информационные системы, что обеспечивает точность расчетов, аналитических процедур и визуализации данных. Что способствовало высокой степени достоверности и надежности результатов исследования.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в:

- формулировке темы и гипотезы исследования: самостоятельное определение ключевых вопросов и целей исследования, разработка гипотезы, основанная на актуальности темы и существующих проблемах в области кадрового планирования и прогнозирования;
- проведен анализ и сбор данных, включающий, изучение теоретических источников, анализ международного опыта, а также проведение эмпирических исследований в учреждениях здравоохранения. Анализ включал организацию и проведение опросов, интервью и анализа документации;
- разработаны методы и инструменты исследования направленные на анализ эффективности кадрового планирования и прогнозирования,

включая выбор и адаптацию подходящих методологий, технологий и методов сбора данных;

- проведен детальный анализ полученных данных, проведена оценка эффективности текущих практик и сформулированы рекомендации по их улучшению. Анализ включал интерпретацию результатов, разработку рекомендаций и обоснование предложенных изменений.

На защиту выносятся:

- теоретическое обоснование кадрового планирования и прогнозирования: представлены основные аспекты сущности, значения, целей и задач кадрового планирования и прогнозирования. Осуществляется детальный анализ их роли в эффективном функционировании организаций, включая их влияние на управление человеческими ресурсами и стратегическое развитие;
- методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования: изложены существующие методы и технологии, используемые в процессе кадрового планирования и прогнозирования. Оценены их преимущества и ограничения, а также продемонстрированы современные подходы и инструменты, которые могут быть применены для повышения точности и эффективности прогнозов;
- проведен анализ зарубежного опыта: представлен обзор международного опыта в области кадрового планирования. Исследованы различные подходы и модели, применяемые в развитых странах, их сильные стороны и ограничения, а также возможности их адаптации к российским условиям;
- определена эффективность кадрового планирования в учреждениях здравоохранения: проведен анализ текущей практики кадрового планирования и прогнозирования в учреждении здравоохранения (КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск»). Проведена оценка кадрового потенциала и

существующих методов планирования и прогнозирования в учреждении;

- разработаны и представлены направления для улучшения организации кадрового планирования и прогнозирования в исследуемом учреждении. Оценена ожидаемая эффективность предлагаемых мер, что позволит улучшить процессы управления человеческими ресурсами и повысить их соответствие современным требованиям.

Описанные элементы исследования обеспечивают всесторонний анализ текущих методов и практик в кадровом планировании и прогнозировании, а также предлагают практические рекомендации для их оптимизации.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, содержит 8 рисунков, 21 таблиц, списка используемой литературы (70 источников), 3 приложений. Основной текст работы изложен на 100 страницах.

В первом подразделе первого раздела раскрывается, значение, цели и задачи рассматривается концепция кадрового планирования и прогнозирования, их ключевые аспекты, включая цели и задачи. Обсуждаются принципы систематического предсказания и подготовки к будущим потребностям в персонале, их значение для эффективного функционирования организаций и роль в оптимизации использования ресурсов.

Во втором подразделе первого раздела рассматриваются различные методы и технологии, применяемые в кадровом планировании. Анализируются статистические методы, экспертные оценки и моделирование, а также использование информационных систем для автоматизации процессов планирования и прогнозирования. Уделяется внимание адаптации и интеграции различных методов для повышения эффективности.

В третьем подразделе первого раздела изучен международный опыт в области кадрового планирования. Изучаются подходы, применяемые в развитых странах, а также анализируются преимущества и ограничения

описанных практик. Подчеркивается необходимость адаптации международного опыта к локальным условиям для создания эффективных систем планирования и прогнозирования.

В заключении представлены основные результаты поставленных задач исследования и сделаны следующие выводы:

- рассмотрены теоретические основы кадрового планирования и прогнозирования;
- раскрыто понятие кадрового планирования и прогнозирования: сущность, значение, цели и задачи;
- охарактеризованы методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования;
- изучен зарубежный опыт кадрового планирования в организации;
- проведен анализ эффективности организации кадрового планирования и прогнозирования в учреждении здравоохранения КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск»;
- разработаны рекомендации по совершенствованию организации кадрового планирования и прогнозирования в здравоохранении КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск».

В процессе проведения исследования была подготовлена и опубликована научная статья на тему: «Кадровое планирование и прогнозирование: задачи, методы, технологии» (опубликована в «Педагогический альманах» - постоянный адрес публикации: <https://www.pedalmanac.ru/415572>).

1 Теоретические основы кадрового планирования и прогнозирования

1.1 Кадровое планирование и прогнозирование: сущность, значение, цели и задачи

Кадровое планирование представляет собой целенаправленную и научно обоснованную деятельность организации, направленную на своевременное и достаточное обеспечение рабочих мест, учитывая способности, квалификацию и предпочтения сотрудников, а также требования к должностям. Д. Н. Акабирова указывает на то, что «этот процесс имеет комплексный характер и учитывает множество различных факторов, таких как технологические инновации, демографические изменения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, государственное регулирование, международная конкуренция и, главным образом, конкуренция на внутреннем рынке» [1, с. 130].

По мнению А. Р. Абзалиевой., Г. К. Каусовой, Г. Е. Аимбетовой «Кадровое планирование – это систематический и стратегический процесс, направленный на обеспечение организации необходимыми человеческими ресурсами для достижения её целей и задач. Этот процесс включает в себя прогнозирование будущих потребностей в персонале, анализ текущих кадровых ресурсов, разработку и реализацию мероприятий по привлечению, удержанию и развитию сотрудников. Кадровое планирование охватывает широкий спектр действий, от определения требуемых компетенций и навыков до разработки программ обучения и повышения квалификации, а также создания благоприятных условий труда» [2, с. 112].

П. С. Буклерский характеризует «Кадровое прогнозирование как процесс предсказания будущих потребностей организации в персонале на основе анализа текущих тенденций, стратегических целей, изменений в рыночной и технологической среде. Этот процесс позволяет организации

заранее подготовиться к возможным изменениям и обеспечить наличие необходимого количества работников с соответствующими квалификациями и навыками» [5, с. 120]. Д. Н. Акабирова указывает на то, что «важным элементом кадрового планирования является возможность обратной связи. Если выполнение плана становится невозможным, часто требуется корректировка задач компании с учетом реальных возможностей человеческих ресурсов» [1, с. 130]. Цели кадрового планирования должны формулироваться последовательно, охватывая как интересы организации, так и интересы ее сотрудников. При этом важно учитывать действующие правовые нормы и ключевые принципы внутренней политики компании [1, с. 130].

Полагаем, что «кадровое планирование является неотъемлемой частью стратегического управления любой организацией. Кадровое планирование требует внимательного и комплексного подхода, учитывающего множество факторов, от технологических инноваций до демографических изменений и рыночной конкуренции. Важнейшим аспектом является гибкость и способность к адаптации, что позволяет корректировать планы в соответствии с реальными возможностями и потребностями. Систематическое формулирование целей, соответствие правовым нормам и основным принципам политики организации обеспечивает устойчивое развитие и эффективность работы с персоналом» [2, с. 112]. Таким образом, успешное кадровое планирование способствует достижению организационных целей и удовлетворению потребностей сотрудников, создавая прочную основу для долгосрочного успеха компании.

Цели и задачи кадрового планирования наглядно изображены на схеме, представленной на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели и задачи кадрового планирования организации [7].

По мнению Ж. В. Горностаева, Ю. В. Сорокина можно выделить «основные задачи кадрового планирования:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его аспектами;
- интеграция кадрового планирования с общим планированием организации;
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- реализация решений, поддерживающих успешное выполнение стратегии организации;
- помощь организации в выявлении ключевых кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- улучшение обмена информацией о персонале между всеми подразделениями организации» [7, с. 16].

Игнатьев Р. В. Убежден, что «кадровое планирование включает:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по различным категориям;
- изучение рынка труда и разработка программ по его освоению;
- анализ системы рабочих мест в организации;

- разработка программ и мероприятий по развитию персонала» [17, с.113].

В своём исследовании Л. С. Комова выделяет «цели кадрового планирования:

- привлечение и удержание сотрудников необходимого качества и в нужном количестве;
- оптимальное использование потенциала своего персонала;
- способность предвидеть проблемы, связанные с возможным избытком или нехваткой персонала» [20, с. 293].

Сущность кадрового планирования и прогнозирования.

«Кадровое планирование и прогнозирование представляет собой процесс определения будущих потребностей организации в персонале. Это включает в себя оценку текущих кадровых ресурсов, прогнозирование будущих потребностей в кадрах и разработку стратегий для удовлетворения этих потребностей» [10, с. 238]. «Кадровое планирование и прогнозирование помогает организации оставаться гибкой и готовой к изменениям во внутренней и внешней среде» [7, с. 16].

Значение кадрового планирования и прогнозирования:

- «обеспечение соответствия кадровых ресурсов целям организации: кадровое планирование помогает организации привлекать, развивать и удерживать персонал, необходимый для достижения стратегических целей;
- улучшение эффективности работы: предусмотренное кадровое планирование позволяет организации более эффективно использовать свои человеческие ресурсы, что способствует повышению производительности труда;
- снижение рисков: прогнозирование кадровых потребностей позволяет организации заранее подготовиться к возможным кадровым проблемам, таким как нехватка или избыток персонала [44, с. 654].

- повышение конкурентоспособности: своевременное привлечение и развитие квалифицированных специалистов помогает организации сохранять конкурентные преимущества;
- удовлетворение потребностей сотрудников: планирование позволяет лучше учитывать интересы и потребности сотрудников, что способствует повышению их мотивации и лояльности» [20, с. 293].

Н. А. Михайличенко, И.Г. Галанов описывают цели кадрового планирования и прогнозирования:

- «привлечение и удержание нужных сотрудников: обеспечение организации необходимыми кадрами в нужное время и в необходимом количестве;
- оптимизация использования персонала: максимальное использование потенциала сотрудников, соответствие их квалификации и навыков потребностям организации;
- предупреждение кадровых проблем: выявление и предотвращение возможных проблем, связанных с избытком или нехваткой персонала;
- поддержка стратегических целей организации: кадровое планирование должно способствовать реализации долгосрочных стратегических целей организации;
- развитие персонала: обеспечение условий для профессионального роста и развития сотрудников» [28, с. 148].

Задачи кадрового планирования и прогнозирования:

- «разработка процедуры кадрового планирования: создание и внедрение процедур, которые будут согласованы с другими видами планирования в организации;
- анализ текущих кадровых ресурсов: оценка текущего состава персонала, его квалификации, опыта и производительности;

- прогнозирование потребностей в персонале: определение количественных и качественных потребностей в персонале на основе стратегических целей и планов развития организации;
- анализ рынка труда: исследование рынка труда для выявления доступных ресурсов и возможностей для привлечения необходимых специалистов;
- разработка стратегий по привлечению и удержанию персонала: разработка и внедрение программ по набору, адаптации, обучению и развитию сотрудников;
- оптимизация использования персонала: разработка мероприятий по рациональному использованию имеющихся кадровых ресурсов, повышение их производительности и эффективности;
- мониторинг и оценка результатов: постоянный контроль и оценка эффективности кадрового планирования, внесение необходимых корректив в стратегии и планы» [7, с. 17].

«Примеры методов и инструментов кадрового планирования и прогнозирования:

- анализ рабочих мест: оценка существующих рабочих мест для определения необходимых квалификаций и компетенций;
- SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в контексте кадровых ресурсов;
- модели прогнозирования: использование математических и статистических моделей для прогнозирования потребностей в персонале;
- планирование преемственности: разработка планов для замены ключевых сотрудников в случае их ухода»;
- анализ демографических данных: оценка возраста, пола, образования и других характеристик сотрудников для планирования кадровых потребностей» [9, с. 22].

Этапы процесса целевого планирования включают: определение целей, их анализ и приоритизацию, оценку возможностей для их реализации, выбор целей для достижения, а также контроль за выполнением и их пересмотр при необходимости [47, с. 2815]. Эти этапы отражены на рисунке 2.

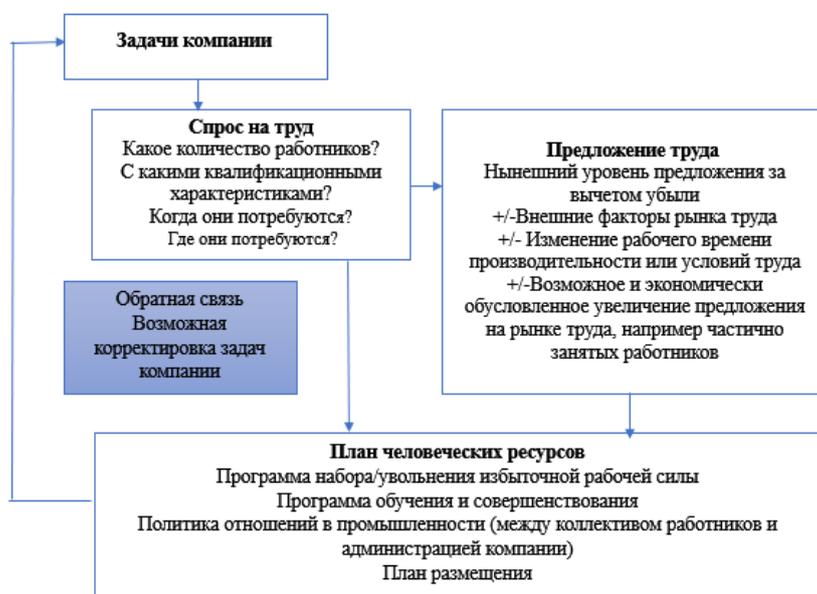


Рисунок 2 – Процесс планирования человеческих ресурсов [29]

П. В. Мельник, Л. К. Сюй указывают на то, что «эффективное кадровое планирование должно отвечать на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, в каком месте и когда потребуется?
- как наилучшим образом привлечь необходимый персонал и сократить или оптимизировать использование излишних сотрудников?
- как эффективно использовать сотрудников в соответствии с их способностями, изменяющимися условиями и внутренней мотивацией?
- каким образом создать условия для развития персонала?
- какие затраты будут необходимы для реализации запланированных мероприятий?» [30, с. 217].

П. В. Мельник убежден, что «Оперативный план работы с персоналом представляет собой подробный план, структурированный по временным (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектным (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и содержательным (потребность в кадрах, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка, повышение квалификации, карьерное развитие, расходы на персонал, высвобождение) критериям, с детализированной проработкой необходимых действий, подкрепленных соответствующими расчетами и обоснованиями» [30, с. 217].

«С целью разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо собрать данные с помощью специально разработанных анкет, включающих следующие сведения:

- постоянный состав сотрудников: имя, отчество, фамилия, место проживания, возраст, дата приема на работу и другие личные данные;
- структура персонала: квалификационная, гендерная, возрастная и национальная структура, доля сотрудников с инвалидностью, соотношение рабочих, служащих и квалифицированных специалистов;
- уровень текучести кадров;
- потери рабочего времени по причинам простоев и болезней;
- продолжительность рабочего дня: полная или частичная занятость, работа в одну, несколько смен или в ночную смену, длительность отпусков;
- заработная плата сотрудников: структура оплаты труда, дополнительные выплаты, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифных ставок;
- социальные льготы, предоставляемые государством и организацией: расходы на социальные нужды, предусмотренные законодательством, тарифными соглашениями и добровольными инициативами» [7, с. 18].

«Анкету следует составлять таким образом, чтобы они могли служить как производственным целям, так и кадровому планированию. Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

- простота: содержать только необходимые данные в объеме, нужном для планирования в конкретном случае;
- наглядность: представлять сведения в такой форме, чтобы можно было быстро определить главное, используя таблицы, графики и цветное оформление;
- однозначность: данные должны быть ясными и толковаться одинаково;
- сопоставимость: сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к сравнимым объектам как внутри организации, так и вне её;
- преемственность: данные о кадрах за разные периоды должны рассчитываться по одной методике и представляться в одинаковых формах;
- актуальность: информация должна быть свежей, оперативной и своевременной, т.е. предоставляться без задержек» [30, с. 217].

«Начальным этапом процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно основывается на данных о существующих и планируемых рабочих местах, плане организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей» [48, с. 73]. «При определении потребности в персонале рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Эти принципы и этапы кадрового планирования обеспечивают эффективное управление персоналом, способствуя достижению организационных целей и развитию сотрудников» [46, с. 239].

Кадровое планирование и прогнозирование является важным элементом управления человеческими ресурсами, который позволяет организации эффективно использовать свои кадровые ресурсы, достигать стратегических

целей и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе [3, с.18].

Кадровое планирование и прогнозирование является неотъемлемой частью стратегического управления организацией. Оно позволяет обеспечить соответствие кадровых ресурсов целям и задачам организации, что критически важно для ее устойчивого развития и конкурентоспособности. В рамках данного процесса осуществляется анализ текущих кадровых ресурсов, прогнозирование будущих потребностей и разработка стратегий для их удовлетворения [4, с. 161]. Основные цели кадрового планирования включают привлечение и удержание квалифицированных специалистов, оптимизацию использования персонала, предупреждение кадровых проблем и поддержание стратегических целей организации [41, с. 189].

Таким образом, роль кадрового планирования и прогнозирования сложно переоценить. Кадровое планирование способствует повышению эффективности работы организации, снижению рисков, связанных с кадровыми вопросами, и улучшению обмена информацией между различными подразделениями. Это, в свою очередь, позволяет организации более гибко реагировать на изменения во внутренней и внешней среде.

Задачи кадрового планирования и прогнозирования включают разработку процедур, анализ текущих ресурсов, прогнозирование потребностей, анализ рынка труда и разработку стратегий по привлечению и удержанию персонала. Важной частью процесса является также мониторинг и оценка результатов, что позволяет вносить необходимые коррективы и улучшать эффективность кадрового планирования.

Кадровое планирование и прогнозирование представляет собой комплексный и динамичный процесс, который требует системного подхода и учета множества факторов. Эффективное кадровое планирование обеспечивает организацию необходимыми ресурсами для достижения ее стратегических целей, способствует повышению производительности труда и укреплению конкурентных позиций на рынке.

1.2 Методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования

На современном этапе кадровое планирование и прогнозирование являются важными аспектами управления человеческими ресурсами, обеспечивающими эффективное функционирование организаций [49, с. 352]. В условиях динамичного рынка труда и быстро меняющейся бизнес-среды, успешное управление кадрами становится неотъемлемой частью стратегического планирования компаний. Вопрос, который стоит рассмотреть, это методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования, применяемые для обеспечения нужного количества и качества сотрудников в нужное время и в нужном месте [8, с. 34].

Кадровое планирование и прогнозирование дают возможность организациям предугадать потребности в рабочей силе, обеспечить оптимальное использование человеческих ресурсов и избежать дефицита или избытка кадров. Данные процессы включают в себя как количественные, так и качественные аспекты: не только определение количества необходимых сотрудников, но и оценка их квалификаций и навыков. В данном контексте применяются различные методы и технологии, дающие возможность достичь наилучших результатов [6, с. 49].

Рассмотрим подробнее методы кадрового планирования:

- «метод экспертных оценок. В описываемом методе используются мнения экспертов, таких как руководители подразделений или консультанты, для оценки потребностей в кадрах. Эксперты основывают свои прогнозы на опыте, знаниях рынка и внутренней информации. Преимущества метода экспертных оценок позволяет учитывать нюансы и специфику работы, которые могут быть недоступны в количественных методах. Недостатки метода экспертных оценок: результаты могут быть субъективными и зависеть от личных взглядов экспертов;

- метод аналогий. Описываемый метод основывается на данных о кадровых потребностях других, схожих организаций. Применяются аналогичные случаи для прогнозирования потребностей в рабочей силе. Преимущества метода аналогий: дает возможность использовать успешные практики из аналогичных компаний. Недостатки метода аналогий: не всегда учитывает уникальные особенности конкретной организации;
- метод трендов. В применяемом методе анализируются исторические данные о численности и составе рабочей силы для выявления трендов и моделей. На основе строятся прогнозы на будущее» [6, с. 50]. Преимущества метода трендов: объективный и количественный подход, основанный на фактических данных. Недостатки метода трендов: тренды могут изменяться, и прошлые данные не всегда точно отражают будущее [15, с. 48];
- метод математического моделирования. Описание: «при методе математического моделирования используются статистические и математические модели для прогнозирования потребностей в кадрах. Включает методы регрессионного анализа, временных рядов и другие модели. Преимущества метода математического моделирования: дает возможность создавать детализированные прогнозы на основе сложных расчетов. Недостатки метода математического моделирования: предполагает наличие качественных данных и может быть сложным в использовании» [14, с. 169].

Технологии кадрового планирования.

1. Системы управления человеческими ресурсами (HRM-системы).

Описание: программные решения, которые автоматизируют процессы кадрового учета, планирования и прогнозирования. Включают функции для управления данными сотрудников, расчета потребностей в кадрах и анализа показателей.

Преимущества: повышают эффективность работы HR-отдела, предоставляют доступ к актуальным данным и аналитике.

Недостатки: могут требовать значительных затрат на внедрение и обслуживание.

2. Системы бизнес-аналитики (BI).

Описание: Инструменты, которые помогают анализировать данные о сотрудниках, выявлять тенденции и строить прогнозы. Позволяют интегрировать данные из различных источников и визуализировать информацию.

Преимущества: предоставляют мощные аналитические возможности и поддерживают принятие обоснованных решений.

Недостатки: требуют наличия навыков работы с аналитическими инструментами и могут быть дорогостоящими.

3. Платформы для прогнозирования и анализа трендов.

Описание: специализированные программные решения, которые анализируют внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровые потребности. Могут включать прогнозирование рыночных тенденций, анализа конкурентной среды и другие инструменты.

Преимущества: позволяют учитывать широкий спектр факторов, влияющих на потребности в кадрах.

Недостатки: могут быть сложными в освоении и интеграции с другими системами.

Методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования играют ключевую роль в управлении человеческими ресурсами. Правильное использование этих инструментов позволяет организациям более эффективно управлять своими кадрами, адаптироваться к изменениям рынка и поддерживать конкурентоспособность. Каждый метод и технология имеет свои особенности, преимущества и недостатки, поэтому важно выбирать их в зависимости от конкретных потребностей и условий организации.

М.В. Романова указывает на то, что «определение потребности в персонале можно осуществлять различными методами, каждый из которых имеет свои особенности, преимущества и недостатки.

Экстраполяция – проекция текущей ситуации в будущее. Преимущества: простота и доступность. Недостатки: не учитывает изменения в внутренней и внешней среде [53, с. 60].

Экспертные оценки – основаны на мнении опытных сотрудников. Преимущества: возможность учета знаний и опыта экспертов. Недостатки: трудоемкость и субъективность [52, с. 264].

Компьютерные модели – используют математические формулы для описания зависимости кадров от различных факторов. Преимущества: точность прогнозов и возможность использования различных методов одновременно. Недостатки: высокие затраты и необходимость специальных навыков [51, с. 277].

Балансовые методы – основаны на увязке имеющихся ресурсов и потребностей. Преимущества: соответствие ресурсам предприятия. Недостатки: отсутствие учета перспективных кадровых потребностей» [39, с. 585].

Нормативный метод – расчет численности на основе установленных норм. Преимущества: простота и отсутствие необходимости в дополнительных исследованиях. Недостатки: не учитывает реальные условия труда [55, с. 476].

Отчетно-статистический метод – основан на сравнении фактических данных с временными расходами. Преимущества: простота. Недостатки: не учитывает частые изменения факторов [70, с. 29].

Опытно-производственный метод – основан на хронометраже и обобщении данных о затратах труда. Преимущества: учет реальных трудозатрат. Недостатки: трудозатратность и фокус на лучших сотрудниках.

«Аналитико-расчетный метод – учитывает физиологические особенности человеческого организма. Преимущества: внимание к условиям труда. Недостатки: необходимость дополнительного изучения [58, с. 305].

Математико-статистические методы – оптимизация расчетов с использованием различных моделей. Преимущества: учет множества факторов. Недостатки: требует специальных навыков [59, с. 275].

Стохастические модели – анализ взаимосвязей между числом сотрудников и другими переменными. Преимущества: простота. Недостатки: применимы только для стабильных предприятий [60, с. 72].

Линейное программирование – решение уравнений и неравенств для определения оптимальных величин. Преимущества: автоматизация расчетов. Недостатки: требует специальных навыков» [39, с. 586].

Номенклатурный метод основан на квалификации и профиле должностей. Преимущества: поддерживает долговременное планирование. Недостатки: трудоемкость и зависимость от точности штатных расписаний.

Метод Розенкранца – расчет численности по формуле с учетом времени на выполнение управленческих задач. «Преимущества: доступность для расчета управленческого персонала. Недостатки: сложность вычислений и нелинейность управленческого труда [21, с. 472].

Для низшего звена рекомендуется использовать менее затратные методы, такие как экстраполяция и экспертные оценки. Для высшего и среднего звена более подходят сложные и затратные методы, поскольку они учитывают стратегию и долгосрочную перспективу организации. Выбор метода зависит от специфики задачи, типа деятельности и доступных ресурсов» [39, с. 587].

По мнению Р. В. Игнатьева «процесс набора кадров включает в себя несколько важных этапов. В первую очередь проводится анализ текущих и будущих потребностей в кадрах. Затем формулируются требования к персоналу, что подразумевает точное определение необходимых сотрудников через анализ работы, составление описания должности и установление сроков

и условий набора. Далее определяются основные источники для поиска кандидатов и выбираются наиболее эффективные методы для их оценки и отбора» [17, с. 113].

Источники набора персонала делятся на внутренние и внешние. Внутренние источники включают сотрудников компании, которые могут занять вакансию. Внешние источники охватывают претендентов, работающих в других организациях, безработных и выпускников учебных заведений. Если внутренний поиск не дает результатов, следует обращаться к внешним источникам, учитывая специфику вакансии и возможности компании [63, с.52].

Подбор персонала представляет собой искусство, в котором используются различные технологии для достижения поставленных задач. Поиск и отбор сотрудников не являются четко отработанными операциями, каждый случай требует уникального подхода. Важно учитывать опыт работы, навыки, возраст кандидата и нюансы работы каждого отдела.

Технологии подбора персонала включают рекламу в специализированных СМИ, сотрудничество с образовательными учреждениями, использование баз данных государственных служб занятости, привлечение кадровых агентств, работу со случайными кандидатами, рекрутинг, executive search, скрининг и headhunting. Реклама в специализированных СМИ привлекает кандидатов через сайты компании и специализированные издания. Образовательные учреждения сотрудничают с университетами и курсами повышения квалификации. Государственные службы занятости используют базы данных для поиска кандидатов, а кадровые агентства проводят предварительный отбор.

Случайные кандидаты – это люди, самостоятельно обратившиеся в компанию. Рекрутинг ориентирован на отбор кандидатов на распространенные профессии, с акцентом на активных соискателей. Executive search фокусируется на поиске руководителей высшего звена и высококвалифицированных специалистов [65, с. 73]. Скрининг предполагает

быструю оценку кандидатов по формальным признакам, а headhunting включает переманивание специалистов из других компаний [17, с. 113].

Современные тенденции в рекрутинге включают использование датологии (data science) и искусственного интеллекта (AI) для анализа больших объемов данных и формирования списков наиболее подходящих кандидатов. Новый подход «Find & Engage» заменяет традиционные методы поиска, акцентируя внимание на анализе данных и формировании отношений с кандидатами. Компании также применяют виртуальную реальность для проведения виртуальных туров, позволяющих кандидатам ознакомиться с рабочей средой и культурой компании [2, с. 113].

Таким образом, современные технологии подбора и найма персонала включают рекламу в специализированных СМИ, сотрудничество с образовательными учреждениями, использование государственных служб занятости, кадровые агентства, работу со случайными кандидатами, рекрутинг, executive search, скрининг и headhunting [68].

В исследовании А.Р. Абзалиева, Г.К. Каусова, Г.Е. Аимбетова, указано, что «современное здравоохранение испытывает устойчивый дефицит медицинских кадров, что делает разработку методов для определения необходимого количества персонала стратегически важной задачей. Вопросы, связанные с потребностью в медицинских кадрах, занимают ключевое место в определении стратегии развития здравоохранения. Определение потребности в персонале предполагает расчет необходимого числа сотрудников по их количеству, должностям и местам работы. Этот процесс основан на сравнении расчетной потребности с текущим состоянием кадров и служит информационной основой для принятия управленческих решений по привлечению, подготовке и переподготовке сотрудников. Определение необходимого числа медицинских работников для выполнения задач системы здравоохранения является частью общей системы планирования медицинской организации. Кадровое планирование позволяет ответить на важные вопросы: сколько специалистов, какого профиля, когда и где будет нужно, как

оптимально использовать кадры в соответствии с их квалификацией, и какие меры следует принять для устранения дефицита и дисбаланса кадров» [2, с.113].

«Планирование потребности в персонале опирается на актуальные данные о численности сотрудников, планы организационно-структурных изменений и штатное расписание медицинской организации. Общая потребность в персонале включает как текущее количество работников, так и дополнительную потребность. Общая потребность (норматив численности) отражает необходимое число сотрудников для выполнения всех возложенных на организацию (или подразделение) функций и объемов работ» [17, с. 113].

«Фактическая численность медицинского персонала определяется количеством физических лиц, необходимых для выполнения задач и целей медицинской организации в текущий момент. Дополнительная потребность в кадрах – это разница между общей потребностью и фактической численностью сотрудников на конец расчетного периода» [26, с. 444].

А. А. Латышова отмечает, что, «согласно исследованию Заляловой (Михеичевой) В. Л., дефицит медицинских специалистов в Российской империи наблюдался уже во второй половине XIX века. Этот дефицит был задокументирован в переписи населения и статистических материалах, таких как Памятные книжки, Календари, Обзоры губерний и Всеподданнейший отчет губернатора. Теоретическое изучение проблемы кадрового обеспечения в России началось в начале XX века. В этот период проводились Всероссийские съезды и конференции по вопросам кадровой политики, где обсуждались аспекты профессиональной подготовки работников. С 1930-х по 1960-е годы велись исследования, направленные на изучение потребности населения в медицинской помощи и расчет нормативных показателей обеспеченности медицинскими кадрами. А. П. Жук предпринял первую попытку расчета нормативных кадровых показателей в России» [39, с. 487].

В исследовании И. И. Розенфельда «применялся штатно-нормативный подход, учитывающий типизацию медицинских организаций. Расчеты

основывались на нагрузке врача по числу пациентов в час, количестве часов работы на амбулаторном приеме в день и числе рабочих дней. Этот метод планирования остается актуальным и сегодня. В 60-80-х годах Министерство здравоохранения СССР выпустило нормативные документы для определения потребности населения в медицинских кадрах и установления штатных нормативов для типовых медицинских учреждений. Были проведены многочисленные исследования для обоснования этих нормативов и расчетов рабочего времени. Потребность в медицинских кадрах определялась по установленным нормативам, однако они не учитывали фактический уровень заболеваемости и миграцию специалистов» [17, с. 113].

«С 1996 года расчет потребности в медицинских кадрах основывался на федеральном нормативе, установленном решением коллегии Минздрава России: 41 врач и 114,3 сотрудника среднего медицинского персонала на 10 тысяч человек населения. Эти нормативы учитывали лишь общее соотношение врачей и среднего медицинского персонала по региону, без детализации по должностям» [70].

Анализ зарубежного опыта в определении потребности в медицинских кадрах выделяет несколько основных методов:

- метод профессиональных стандартов;
- метод, учитывающий изменения в численности и доходах населения;
- метод прогнозирования доходов в зависимости от видов медицинских услуг» [34, с. 32].

«В США, Канаде и Нидерландах широко применяется метод, основанный на анализе спроса на медицинские услуги. Этот подход включает в себя определение необходимого количества медицинских услуг по их видам и расчет потребности в соответствующем персонале» [56, с. 448].

«В США и Австралии используется метод эталонного анализа, который учитывает опыт регионов и стран с аналогичными социально-экономическими условиями, структурами заболеваемости, демографическими показателями и другими факторами» [56, с. 448].

В современных реалиях задача определения потребности в медицинском персонале, с учетом кадрового планирования и прогнозирования, становится ключевой. Эффективное планирование кадров может значительно улучшить результаты работы медицинских учреждений и всей отрасли в целом.

«Прогнозирование потребности в персонале осуществляется с использованием различных методов, как по отдельности, так и в сочетании. Основой данного процесса является анализ спроса и предложения, что позволяет выявить избыточность или нехватку кадровых ресурсов [57, с. 26].

«Одним из методов является социологический, который включает изучение мнений руководителей медицинских организаций о вакантных должностях и оценку удовлетворенности пациентов качеством предоставляемых услуг» [23, с. 34].

Другой метод – нормативный, который основывается на расчетах с применением установленных нормативов [27, с. 444].

«В современных условиях используются нормативы государственных программ по гарантии бесплатного медицинского обслуживания, правила оказания медицинской помощи, целевые показатели национальных проектов, а также региональные и федеральные постановления. Эти нормативы позволяют рассчитать средние потребности в медицинском персонале на уровне региона с учетом численности обслуживаемого населения» [62].

«Методы прогнозирования потребности в персонале также включают математико-статистические методы и методы моделирования. Простейший из них – экстраполяция, заключается в переносе текущей структуры и численности персонала на будущий период с учетом пропорций прошлых данных. Этот метод применяется для краткосрочного прогнозирования в организациях с постоянной структурой, что может не соответствовать быстро меняющимся условиям здравоохранения» [18, с. 1003].

«Метод скорректированной экстраполяции учитывает изменения всех предполагаемых факторов, что делает прогноз более точным, но и более сложным в сборе и обработке информации. В ответ на быстрое развитие

технологий разработаны различные компьютерные модели для прогнозирования потребности в персонале. Эти модели, основанные на математических расчетах и ранее упомянутых методах, обеспечивают наиболее точные прогнозы и результаты» [54, с. 98].

«Штатное расписание медицинской организации играет важную роль в эффективном управлении персоналом и определении реальной потребности в медицинских кадрах. Этот документ является нормативной основой, которая устанавливает структуру, состав и численность необходимого персонала в зависимости от занимаемых должностей. Формирование штатного расписания основано на действующих нормах времени для оказания определенных медицинских услуг» [25, с. 99].

«В сфере здравоохранения разработаны детализированные методические подходы к нормированию труда. Нормативы численности медицинских работников представлены в виде штатных расписаний медицинских учреждений и регламентированных штатных норм по направлениям медицинской помощи» [66].

В настоящее время для определения необходимого количества персонала активно используется штатное расписание. Однако этот метод имеет свои недостатки. Многие руководители медицинских учреждений опираются на устаревшие нормативы, не обосновывают расчеты штатного расписания и не учитывают объемы предоставляемых лечебно-диагностических услуг, численность прикрепленного населения и/или населения в зоне обслуживания, а также рекомендованные штатные нормативы в порядках оказания медицинской помощи [22, с. 164].

Руководители медицинских организаций могут определять численность персонала различными способами. Наиболее распространенный метод - зависимость от фактического финансирования медицинского учреждения, в результате чего установленная численность персонала может не соответствовать реальным потребностям в кадрах [29, с. 22]. «В практике государственного сектора часто используется метод планирования

численности персонала, основанный на фонде оплаты труда. Этот подход предполагает, что численность персонала на планируемый период рассчитывается по следующей формуле:

$$СМПпл = \frac{ФСпл}{ЗПср} СМПпл = ЗПср \cdot ФСпл, \quad (1)$$

где СМПпл – плановая численность персонала,
ФСпл – фонд оплаты труда для выполнения государственного задания,
ЗПср – плановая средняя заработная плата одного сотрудника на текущий год» [66].

«Существует риск переноса нехватки персонала из отчетного периода в плановый в результате ограниченности финансовых ресурсов. Для расчета плановой численности работников применяются нормы времени, которые указывают на продолжительность выполнения медицинских услуг в минутах, часах или условных единицах трудоемкости (УЕТ). Эти нормы определяются в ходе хронометражных исследований и утверждаются Минздравом России» [19, с. 181]. «На основе норм времени разрабатывается норма нагрузки, указывающая объем работы, выполняемой за единицу времени (например, количество посещений в час). Описанные нормы устанавливаются руководством медицинского учреждения с учетом населения, заболеваемости и удаленности от учреждения. Главный врач составляет штатное расписание, опираясь на нормативные документы и особенности оказания медицинских услуг. Нормативы численности определяют необходимое количество персонала для выполнения всех функций и разрабатываются на основе рекомендованных штатных норм и законодательства (ст. 37 Закона № 323-ФЗ), учитывая нормы времени» [19, с. 181].

Несмотря на большое количество исследований и публикаций по определению потребности в медицинском персонале и кадровом дефиците, все еще отсутствует практическая методология или детальное руководство для руководителей в сфере здравоохранения.

«В 2014 году Минздрав России разработал методику для расчета потребности в врачах и специалистах со средним медицинским образованием,

предназначенную для текущего планирования и выявления нехватки кадров. Однако эта методика требует обновления в свете недавних изменений в здравоохранении. Введение профессиональных стандартов стало важным элементом кадровой политики и управления, а изменения в номенклатуре должностей требуют корректировки штатных нормативов» [45, с. 267]. Следовательно, хотя существуют различные методы и подходы, универсальная и широко применяемая методология для определения потребности в медицинском персонале в современных условиях все еще отсутствует.

Отметим из всего вышеописанного, что несмотря на обширные исследования и разработанные методики для определения потребности в медицинском персонале, в текущих условиях здравоохранения отсутствует единая и широко применяемая методология. Исследования и публикации не предлагают практических решений или пошаговых инструкций для руководителей медицинских организаций.

«Методика, разработанная Минздравом России в 2014 году, требует актуализации в связи с изменениями в системе здравоохранения и внедрением новых профессиональных стандартов. Внедрение современных стандартов и изменений в номенклатуре должностей подчеркивает необходимость пересмотра и корректировки существующих нормативов. Поэтому, несмотря на наличие различных подходов и методов, единого универсального решения для определения потребности в медицинском персонале, соответствующего современным условиям, пока нет» [67].

Нами рассмотрены методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования, которые играют важнейшую роль в эффективном управлении человеческими ресурсами. Кадровое планирование и прогнозирование позволяют организациям не только определить текущие и будущие потребности в рабочей силе, но и улучшать использование существующих ресурсов, способствуя достижению стратегических целей компании.

Исследование показало, что «традиционные методы, такие как экспертные оценки, метод аналогий и анализ трендов, являются актуальными и широко применимыми. Данные методы дают возможность учитывать специфические особенности и контекст деятельности организаций, что делает их незаменимыми в определенных ситуациях. В то же время, развитие технологий и появление новых инструментов, таких как HRM-системы, BI-платформы и методы математического моделирования, значительно расширяют возможности кадрового планирования и прогнозирования, предоставляя более точные и обоснованные данные для принятия решений [31, с. 208].

Внедрение современных технологий требует существенных инвестиций и усилий, связанных с интеграцией и обучением персонала. Тем не менее, данные затраты оправдываются повышением точности прогнозов, ускорением процессов и улучшением общей эффективности управления кадрами. Примеры успешного применения этих технологий в различных компаниях подтверждают их потенциал и значимость для современной бизнес-среды» [45, с. 267].

Таким образом необходимо отметить важность мониторинга и оценки эффективности внедренных методов и технологий. Постоянный анализ и корректировка позволяют адаптировать процессы кадрового планирования к изменяющимся условиям, обеспечивая гибкость и оперативность в реагировании на вызовы рынка труда.

Отметим, что эффективное использование методов и технологий кадрового планирования и прогнозирования является ключевым фактором успешного управления человеческими ресурсами. Организации, способные внедрять и адаптировать современные инструменты, получают конкурентное преимущество, выражающееся в оптимальном использовании кадровых ресурсов, снижении затрат и повышении продуктивности.

1.3 Зарубежный опыт кадрового планирования в организации

Ошибка! Закладка не определена.

В каждой стране вопрос нехватки квалифицированных кадров решается по-разному, с учетом национальных особенностей. Изучен международный опыт планирования и прогнозирования потребности в персонале на примере Японии, США и ряда европейских стран [16, с. 263]. Изучим, как Япония развивает персонал в своих организациях. В японских компаниях человек занимает центральное место в управлении и рассматривается как высшая ценность. Управленческие системы нацелены на выявление и полное использование потенциала сотрудников, что способствует росту компании и мотивирует работников. Такой подход позволил Японии поддерживать стабильное экономическое развитие и высокую производственную эффективность на протяжении длительного времени [11, с. 113].

«Методы, использующиеся в Японии, были адаптированы в США и европейских странах, которые разработали свои модели управления, также делая акцент на человеке. По мнению многих международных экспертов, ключевыми аспектами работы с персоналом являются:

- ресурсная ориентация: эффективное использование индивидуальных навыков сотрудников в соответствии с стратегическими целями организации;
- согласование стремлений, потребностей и ожиданий работников с интересами компании» [13, с. 45].

По мнению исследователей, фирменная кадровая политика играет ключевую роль в планировании и прогнозировании потребностей в человеческих ресурсах. Эта политика основывается на структурном анализе профессионального состава персонала, который включает оценку квалификации, трудового стажа, возрастного состава и соотношения мужчин и женщин в организации. Также важным аспектом кадровой политики

является оценка эффективности использования рабочего времени, уровня текучести кадров и других связанных показателей [24, с. 176].

«Для обеспечения компании квалифицированными кадрами на этапе найма можно провести конкурсы среди претендентов на вакантные позиции или выделить специальные места для талантливых студентов университетов и колледжей. После структурного анализа персонала начинается планирование использования человеческих ресурсов в компании. Этот процесс начинается с составления баланса рабочей силы, на основе которого определяется объем трудозатрат, необходимых для выполнения производственных задач. На следующем этапе рассчитывается требуемый объем трудозатрат на планируемый период. Учитывая продолжительность рабочего дня, количество трудовых дней и трудозатраты на одного сотрудника, устанавливаются масштабы использования трудовых ресурсов. Поскольку ни одна организация не существует изолированно, для успешного краткосрочного и долгосрочного планирования кадровой политики важно анализировать возможности общества по использованию человеческих ресурсов. Поэтому необходимо регулярно отслеживать прогнозы занятости на национальном и международном рынках труда» [11, с. 113]. Отметим, что анализ подходов Японии к развитию персонала показывает, что акцент на сотрудниках способствует экономическому успеху и высокой эффективности производства. Японские методы, сосредоточенные на раскрытии потенциала работников, были адаптированы в США и Европе, где также акцентируют внимание на человеке. Эффективная кадровая политика включает ресурсную ориентацию и согласование потребностей сотрудников с интересами компании, что требует структурного анализа квалификации и трудового стажа персонала организации, используют конкурсы и специальные места для студентов для обеспечения качественного кадрового состава. Планирование начинается с анализа рабочей силы и расчета трудозатрат, что помогает оптимально распределять ресурсы. Учитывая связь организаций с рынком труда, важно анализировать прогнозы занятости на национальном и

международном уровнях, чтобы адаптировать кадровые стратегии к изменениям на рынке [36].

В США кадровые службы используют «анализ работ», проводимый высококвалифицированными специалистами. Этот анализ включает описание обязанностей сотрудников и требований к ним, такие как образование, опыт и условия труда. На основе этого разрабатываются должностные инструкции и оценивается эффективность работы через аттестацию [48, с. 72]. «В Японии бизнес сосредоточен на долгосрочном развитии мотивации сотрудников, которые часто остаются в одной компании на протяжении всей карьеры. Считается, что успех семьи сотрудника связан с процветанием компании и его преданностью делу. Японские компании нанимают выпускников учебных заведений, размещают объявления о вакансиях, анализируют кандидатов и предлагают им работу. После завершения учебы кандидаты сдают экзамены и проходят собеседования. Успешно прошедшие этапы получают работу и проходят курс адаптации, чтобы эффективно освоить рабочие методы компании» [13, с. 45].

Рассмотрим подходы к прогнозированию потребностей в персонале в российской и зарубежной практике. «В России методы прогнозирования кадров начали развиваться с 1930-х годов и включали:

- штатный метод: основывался на научно обоснованных штатных расписаниях и нормативных данных, учитывающих особенности различных отраслей потребность в кадрах рассчитывалась как произведение прогнозируемого объема производства и планового норматива обслуживания [49, с. 352];
- нормативный метод: разработанный С. Гусятиным и другими, «этот метод определял потребность в специалистах как процент от общего числа работников (например, количество специалистов на 1000 сотрудников). На основании этого норматива устанавливались текущие и будущие потребности организаций в кадрах;

- комбинированный метод: объединял два первых метода, определяя текущую потребность в специалистах на первые пять лет с помощью прямого подсчета, а в последующие годы – на основе коэффициентов насыщенности» [12, с. 33].

«После распада СССР традиционные методы прогнозирования потребностей в кадрах претерпели изменения. В условиях отсутствия единой федеральной модели и экономических преобразований регионы начали разрабатывать собственные подходы. Например, в Самарской области используется методика Центра профессионального образования, которая основывается на сопоставлении структуры рабочих мест с классификацией профессий и специальностей региона» [13, с. 45].

«В Петрозаводском государственном университете была разработана «технологическая» методика, использующая нормативный подход для определения необходимого количества рабочей силы для производства единицы продукции на основе макроэкономических прогнозов. Однако ни одна из этих методик не подходит для всех регионов. Специалисты считают, что наиболее эффективным является интегрированный подход, который сочетает различные методы исследования и прогнозирования рынка труда» [64, с. 66]. Рассмотрим, как осуществляется прогнозирование потребностей в персонале в различных странах. «В Нидерландах прогнозирование охватывает пятилетний период и включает множество отраслей, профессий и уровней образования. Обновление данных происходит каждые два года, при этом внимание уделяется не только общим показателям спроса и предложения на рынке труда, но и созданию новых рабочих мест и притоку рабочей силы [38, с.45].

В Великобритании Институт исследований занятости занимается долгосрочным прогнозированием потребностей в кадрах, ориентируясь на 5-10 лет вперед с ежегодным обновлением информации. Прогнозирование включает анализ изменений в уровне занятости, структуре отраслей,

распределении занятости по профессиям и типам работ, а также потребностей в высококвалифицированной рабочей силе» [13, с. 46].

«В США прогнозирование потребностей в кадрах осуществляется уже более тридцати пяти лет. Прогнозы рассчитываются на десять лет и обновляются каждые два года, сопровождаясь выпуском актуальных обзоров. Основным учреждением, занимающимся этим, является Бюро статистики труда, которое разрабатывает прогнозы по человеческому капиталу и его структуре» [64, с. 66]. «В США кадровое планирование в организациях делает акцент на интеграции человеческих ресурсов с бизнес-стратегией. Основными аспектами являются:

- использование технологий: американские компании активно применяют информационные системы управления персоналом (HRIS) и аналитические инструменты для прогнозирования потребностей в кадрах и планирования их развития;
- развитие талантов: большой акцент уделяется программам развития талантов и лидерства, что включает наставничество, коучинг и структурированные программы обучения;
- гибкость и адаптивность: американские компании применяют гибкие модели занятости, такие как частичная занятость, удаленная работа и гибкие графики, чтобы адаптироваться к изменениям на рынке труда и потребностям сотрудников» [13, с. 46].

В Германии прогнозированием потребностей в кадрах занимаются различные комиссии, научно-исследовательские институты и университеты. Эти организации координируют развитие профессионального образования на национальном уровне, прогнозируя рост образовательных учреждений, их финансирование, использование ресурсов, возможности трудоустройства выпускников и внедрение инноваций в сфере профессионального обучения. Кадровое планирование в Германии отличается структурированностью и ориентированностью на долгосрочные перспективы [61, с. 175]. Немецкие компании славятся своей стабильностью и высоким уровнем

профессионализма, что обычно является следствием эффективного кадрового планирования. В этом контексте изучение немецкого опыта может предоставить ценные уроки и лучшие практики для других стран [21].

Особенности кадрового планирования в Германии:

- «дуальная система образования. Одной из уникальных черт немецкой системы кадрового планирования считается дуальная система образования. Данная система сочетает теоретическое обучение в профессиональных учебных заведениях с практической подготовкой на предприятиях. Данная система позволяет компаниям воспитывать будущих сотрудников, адаптированных к специфическим потребностям производства, и значительно снижает разрыв между образованием и реальной производственной практикой [50, с. 427];
- социальное партнерство. Германия отличается своей развитой системой социального партнерства, включающей активное взаимодействие между работодателями, профсоюзами и государством. Данный подход помогает образованию сбалансированной политики в области труда и занятости, а также обеспечивает защиту прав работников;
- долгосрочное планирование. Немецкие компании акцентируют внимание на долгосрочном кадровом планировании. Компании рассматривают своих сотрудников как долгосрочные инвестиции, уделяя значительное внимание их профессиональному развитию и обучению. Данный подход помогает обеспечить высокий уровень квалификации и лояльности сотрудников [37];
- инновации и технологии. Немецкие компании активно внедряют передовые технологии и инновации в процессы кадрового планирования. Использование аналитических инструментов, информационных систем управления персоналом (HRIS) и искусственного интеллекта дает возможность улучшить процессы прогнозирования, набора и развития персонала;

- гибкость и адаптивность. Хотя традиционная модель занятости в Германии отличается стабильностью, компании все чаще внедряют гибкие формы занятости. Что включает в себя частичную занятость, удаленную работу и гибкие графики, дает возможность лучше адаптироваться к потребностям сотрудников и изменениям на рынке труда;
- развитие лидерства и талантов. Немецкие компании придают большое значение развитию лидерских качеств и управленческих навыков у своих сотрудников. Это включает в себя программы наставничества, коучинга и структурированные программы обучения. Такие подходы помогают подготовить сотрудников к занятию руководящих позиций и способствуют карьерному росту внутри компании» [21].

Так, например «успешная практика компании Siemens: она активно использует дуальную систему образования и сотрудничает с университетами и профессиональными училищами для подготовки специалистов. Помимо этого, компания внедряет современные технологии для анализа и прогнозирования потребностей в кадрах [10, с. 36]. Или компания BASF фокусируется на развитии талантов и внедрении инновационных подходов в управлении персоналом. Компания активно применяет инструменты аналитики и искусственного интеллекта для оптимизации процессов подбора и развития сотрудников. Компания Volkswagen известна своими программами долгосрочного развития сотрудников, включая ротацию и обучение на всех уровнях. Компания также активно работает над созданием инклюзивной и разнообразной рабочей среды» [69]. Современные немецкие компании хорошо и на современном этапе адаптируются к глобальным изменениям и внедряют новые технологии и методы в кадровое планирование таких как:

- «цифровизация: активное применение цифровых технологий для автоматизации процессов управления персоналом;

- аналитика данных: применение аналитики больших данных для прогнозирования потребностей в кадрах и оценки эффективности сотрудников;
- инклюзивность и разнообразие: повышение внимания к созданию инклюзивной рабочей среды и управлению разнообразием персонала;
- глобализация: управление глобальными сетями талантов и привлечение специалистов со всего мира» [64, с. 67].

Таким образом, кадровое планирование в Германии сочетает в себе традиционные ценности стабильности и долгосрочного развития с современными технологиями и инновациями. Опыт немецких компаний в области дуальной системы образования, социального партнерства и долгосрочного планирования может служить ценным ориентиром для организаций по всему миру. Внедрение лучших практик из Германии даст возможность улучшить процессы кадрового планирования и повысить конкурентоспособность на глобальном рынке.

«Во Франции прогнозирование потребностей в кадрах осуществляется в рамках пятилетних планов, с активным участием государства в подготовке кадров. Прогнозы формируются на основе оценки числа рабочих мест в зависимости от объемов производства и предполагаемой производительности, а также анализа изменений в профессиональной структуре трудовых ресурсов с учетом демографических тенденций и профессиональной мобильности населения [13, с. 47]. В развитых странах в настоящее время используются различные системы и модели для планирования и прогнозирования потребностей в персонале. Однако российские методы в этой области значительно отличаются от международных практик. Необходима разработка отечественной системы планирования и прогнозирования кадровых потребностей, которая объединяла бы преимущества зарубежных подходов и одновременно избегала их недостатков. В условиях перехода к цифровой экономике требования к сотрудникам предприятий претерпевают

значительные изменения, и это необходимо учитывать при выборе методов планирования и прогнозирования [68]. В современных реалиях организациям важно сосредоточиться на развитии собственных кадров. Молодые специалисты в России склонны часто менять место работы в поисках оптимальной карьеры. Поэтому компаниям следует внедрять эффективные стратегии удержания сотрудников, особенно молодых специалистов. Гораздо целесообразнее обучать и развивать работников в рамках корпоративных стандартов, чем постоянно искать новых специалистов на рынке труда [68]. Отметим, что в условиях стремительных изменений на рынке труда и перехода к цифровой экономике, в России необходимо выработать собственную стратегию планирования и прогнозирования потребностей в персонале. Адаптация зарубежных методов может стать полезным шагом, но критически важно создать модель, учитывающую специфику отечественного рынка и уникальные требования российских предприятий. Ключевым аспектом для успешного управления персоналом станет акцент на развитии и удержании кадров. В условиях частой смены работы молодыми специалистами, организациям следует сосредоточиться на разработке эффективных стратегий по развитию и мотивации сотрудников. Инвестиции в обучение и развитие персонала помогут не только улучшить качество работы, но и минимизировать затраты на поиск и привлечение новых специалистов. Поэтому создание гибкой и адаптивной системы управления человеческими ресурсами станет залогом долгосрочного успеха и стабильности компаний.

Таким образом, рассмотрев зарубежный опыт кадрового планирования в организации можно выделить несколько ключевых выводов:

Во-первых, международная практика демонстрирует разнообразие подходов и методов планирования и прогнозирования потребностей в персонале, каждый из которых отражает особенности экономических и социальных условий соответствующих стран. Например, в Нидерландах акцентируется внимание на прогнозировании новых рабочих мест и притока трудовых ресурсов, в Великобритании используется комплексный подход,

охватывающий изменения в структуре занятости, а в США и Германии прогнозирование потребностей в кадрах опирается на долгосрочные тенденции и макроэкономические прогнозы [49, с. 50].

Во-вторых, несмотря на эффективность существующих зарубежных методик, каждая из них имеет свои ограничения и недостатки. Например, многие модели могут не учитывать специфические особенности регионального рынка труда или быстро меняющиеся условия в цифровой экономике. Это подчеркивает необходимость адаптации и совершенствования методов в контексте местных реалий.

В-третьих, российским организациям следует разработать и внедрить собственную систему кадрового планирования, которая будет учитывать успешные практики международного опыта, но адаптирована к специфическим условиям российского рынка. Важно также сосредоточиться на стратегиях удержания и развития персонала, особенно молодого поколения специалистов, чтобы минимизировать текучесть кадров и повысить их удовлетворенность работой [64, с. 67].

Итак, зарубежный опыт в области кадрового планирования предоставляет ценные уроки, которые могут быть использованы для улучшения отечественных практик. Тем не менее для достижения максимальной эффективности необходимо создать уникальные модели, учитывающие специфику и потребности российского рынка труда.

Вывод по 1 разделу:

Таким образом, подводя итоги первого раздела, отмечено, что кадровое планирование и прогнозирование представляют собой систематический процесс прогнозирования и подготовки к будущим потребностям в персонале. Что включают анализ текущих и будущих требований компании, оценку квалификаций сотрудников и разработку стратегий для удовлетворения этих потребностей. Данные процессы критически важны для эффективного функционирования организации, поскольку помогают предвосхищать кадровые дефициты и избытки, оптимизировать использование ресурсов и

поддерживать конкурентоспособность. Основные цели включают обеспечение необходимого уровня квалифицированного персонала для выполнения задач организации и содействие развитию сотрудников. Задачи охватывают анализ потребностей в персонале, определение дефицитов и избытков, разработку планов по привлечению и удержанию сотрудников, а также корректировку планов в ответ на изменения среды.

Во втором подразделе рассматриваются методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования. Обсуждаются статистические методы, экспертные оценки и моделирование, каждый из которых имеет свои преимущества и ограничения. Статистические методы основаны на исторических данных и предоставляют объективные прогнозы, но могут быть не гибкими. Экспертные оценки учитывают субъективные факторы, но могут быть подвержены ошибкам. Технологии включают использование информационных систем для автоматизации процессов планирования и прогнозирования, что способствует обработке больших объемов данных и улучшению точности прогнозов.

В третьем подразделе изучен международный опыт в кадровом планировании. Исследуются методы прогнозирования потребностей в персонале, используемые в развитых странах, таких как Нидерланды, Великобритания, США и Германия. Нидерланды акцентируют внимание на прогнозировании новых рабочих мест и притока трудовых ресурсов, Великобритания использует комплексный подход, охватывающий изменения в занятости и структуре экономики, а США и Германия базируются на прогнозировании макроэкономических тенденциях.

Преимущества и ограничения различных практик подчеркивают необходимость адаптации международного опыта к локальным условиям и специфике рынка труда. Интеграция успешных международных практик с учетом локальных особенностей может способствовать созданию более эффективных систем кадрового планирования и прогнозирования.

2 Анализ эффективности организации кадрового планирования и прогнозирования в учреждениях здравоохранения

2.1 Характеристика деятельности учреждений в области здравоохранения: КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница №2, г. Рубцовск», КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск»

Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Городская больница № 1, г. Рубцовск» зарегистрировано 14.02.1994 г. в г. Рубцовск. Краткое наименование: КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск». При регистрации организации присвоен ОГРН 1022200808410, ИНН 2209011833 и КПП 22091001. Юридический адрес: 658219, Алтайский край, г. Рубцовск, ул. Оросительная, д. 217. Главный врач: Соколов Игорь Юрьевич (с 08.09.2020 г.). Учредителем КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» является Министерство здравоохранения Алтайского края. В соответствии с данными ЕГРЮЛ, основной вид деятельности КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» по ОКВЭД: 86.10 Деятельность больничных организаций. Общее количество направлений деятельности – 1. На 01.07.2024 г. учреждение действует, коечный фонд составляет 430.

Имущество учреждения находится в собственности Министерства здравоохранения Алтайского края, которое также выполняет функции учредителя. КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» зарегистрировано как юридическое лицо, что позволяет ему от своего имени владеть и распоряжаться имущественными и неимущественными правами, выполнять обязанности, а также участвовать в судебных разбирательствах в качестве истца или ответчика.

Основной сферой деятельности больницы является охрана здоровья. Её главная цель – предоставление медицинской помощи населению. Для

достижения этой цели учреждение занимается выполнением ряда конкретных задач:

- обеспечение комплексных мероприятий, направленных на снижение заболеваемости, инвалидизации населения г. Рубцовск;
- оказание квалифицированной медицинской и профилактической помощи населению г. Рубцовск;
- внедрение новых видов деятельности, лечения при оказании медицинской помощи, в том числе на дому.

Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» представлена в приложении А. Представим более подробно подразделения, которые включаются в состав КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» (рисунок 3).

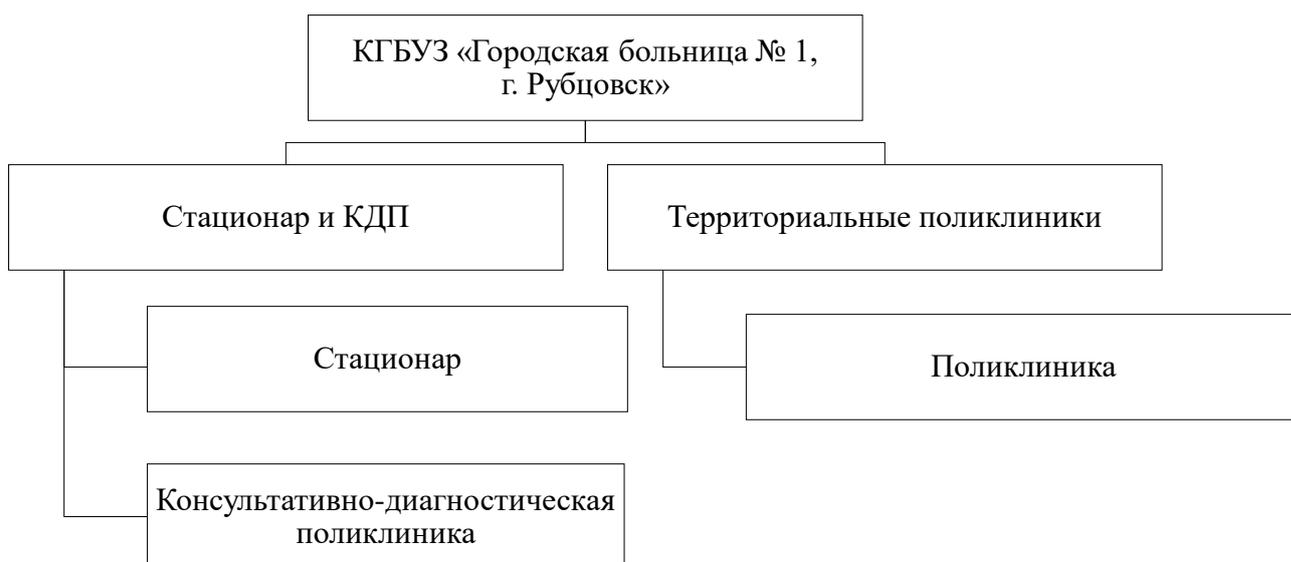


Рисунок 3 – Структура КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» включает в свой состав стационар, консультативно-диагностическую поликлинику и дневной стационар.

Согласно Уставу КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск», управление учреждением осуществляется через два органа: Общественный совет и главный врач, который является руководителем больницы.

Общественный совет включает в себя 9 членов, которые выполняют свои функции на добровольной и безвозмездной основе.

Главный врач отвечает за оперативное управление деятельностью больницы и несет личную ответственность за результаты её работы в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В непосредственном подчинении у главного врача находятся его заместители (рисунок 4).

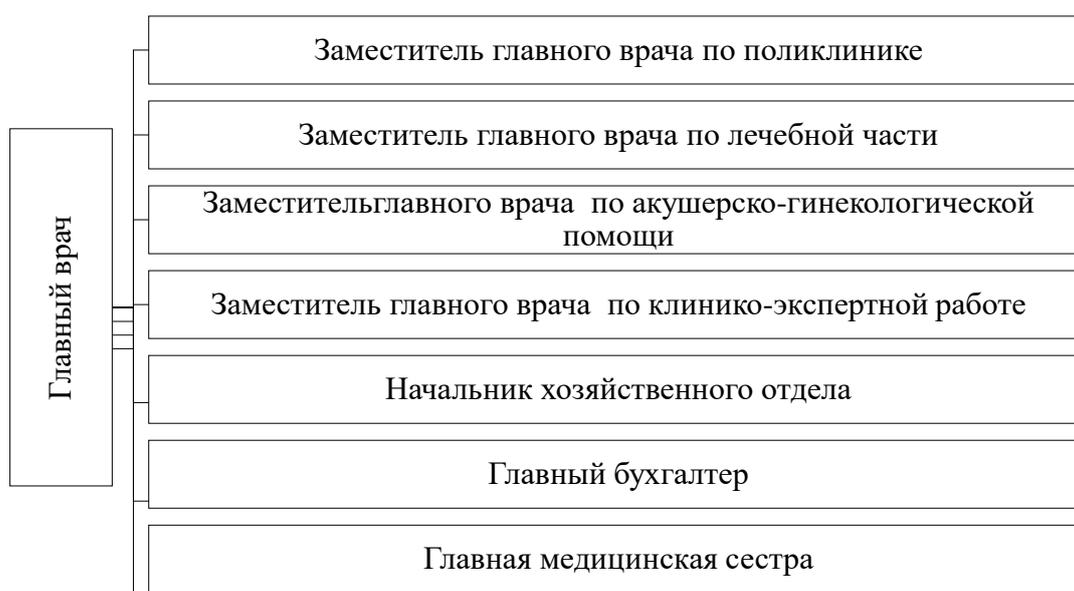


Рисунок 4 – Заместители главного врача КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

В соответствии с данными, представленными на рисунке 4, отмечается, что общее число заместителей главного врача КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» составляет 4 чел., а также отдельно выделяется главный врач и главная медицинская сестра, главный бухгалтер и начальник хозяйственного отдела. Представим основные структурные подразделения медицинской организации – отделения (рисунок 5).

В соответствии с данными, представленными на рисунке 5, отмечается, что в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» выделяются отдельные виды отделений и служб:

- служба первичной медико-санитарной помощи,

- параклинические отделения,
- административно-хозяйственная часть,
- лечебные отделения,
- общепольничные службы,
- административно-управленческие службы.



Рисунок 5 – Отделения КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» относится к линейно-функциональному типу, характеризуется высоким уровнем централизации и четким распределением функций между подразделениями. Каждый отдел выполняет строго определенные задачи в рамках своих полномочий, что отражает жесткость структуры. Совершенствование такой системы возможно лишь в ограниченных пределах. Организация состоит из набора должностей, служб и подразделений, зафиксированных в штатном расписании на основании нормативных актов. Это расписание служит основой для комплектации персонала, а права и обязанности сотрудников определяются должностными инструкциями.

Деятельность всех структурных подразделений больницы регулируется утвержденными положениями, регламентами, а также внутренними нормативно-правовыми актами. Обязанности и функции сотрудников закреплены в документации, что обеспечивает четкость их исполнения.

Поскольку больница использует линейно-функциональную модель управления, разработка рабочих программ подразделений осуществляется профильными специалистами, но согласование и утверждение проводится линейными руководителями. Указания подразделениям поступают как от главного врача, так и от руководителей функциональных служб, включая заместителей главного врача.

Выбор линейно-функциональной структуры объясняется ее эффективностью для выполнения рутинных, стандартных задач. Работа учреждения строится в соответствии с планами финансово-хозяйственной деятельности, государственными заданиями и другими регламентирующими документами. Однако такая структура имеет и определенные недостатки, которые сказываются на управляемости и гибкости организации (рисунок 6).

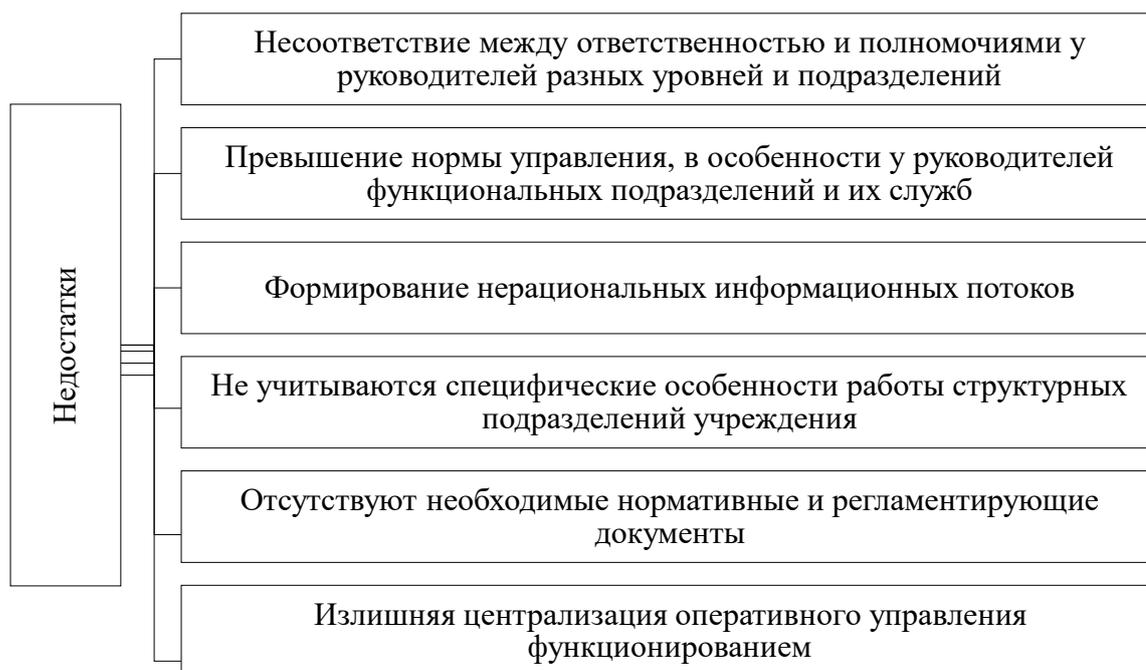


Рисунок 6 – Основные недостатки применения линейно-функциональной структуры управления в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

Недостатки линейно-функциональной структуры управления в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» являются очевидным минусом, указывающим на необходимость проведения определенных мер для оптимизации организационной структуры. Таблица 1 содержит результаты

анализа удельного веса активов в балансе учреждения за период 2021-2023 годов.

Таблица 1 – Анализ удельного веса активов в балансе КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг.

Актив	2021	2022	2023	Структура, %		
				2021	2022	2023
I Нефинансовые активы. Основные средства	6149829,70	5835502,04	5931499,50	86,49	82,73	81,58
Непроизведенные активы	218283,48	218283,48	218283,48	3,07	3,09	3,00
Материальные запасы	191706,22	325370,33	384380,26	2,70	4,61	5,29
II Финансовые активы. Денежные средства	20787,65	112158,40	36541,15	0,29	1,59	0,50
Дебиторская задолженность по доходам	448,57	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность по выплатам	97145,86	177156,85	193455,50	1,37	2,51	2,66
Баланс	7110335,95	7053866,02	7270466,92	100,00	100,00	100,00

Анализ структуры активов баланса КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» за 2021-2023 годы выявил следующие данные:

- 2021 год: основные средства составляли 6 149 829,70 руб., непроизведенные активы – 218 283,48 руб., материальные запасы – 191 706,22 руб., дебиторская задолженность по выплатам – 97 145,86 руб.;
- 2022 год: основные средства снизились до 5 835 502,04 руб., непроизведенные активы остались на уровне 218 283,48 руб., материальные запасы увеличились до 325 370,33 руб., дебиторская задолженность выросла до 177 156,85 руб.;
- 2023 год: основные средства составили 5 931 499,50 руб., непроизведенные активы остались неизменными (218 283,48 руб.),

материальные запасы увеличились до 384 380,26 руб., дебиторская задолженность достигла 193 455,50 руб.

Информация о КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск».

Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения зарегистрировано 22 марта 1994 года в г. Рубцовск.

Сокращенное наименование: КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск». Юридический адрес: 658219, Алтайский край, г. Рубцовск, переулок Коммунистический, д. 35. Главный врач: Мурыгин Андрей Валерьевич (в должности с 16 марта 2021 года). Учредитель: Министерство здравоохранения Алтайского края.

Основные сведения о деятельности: по данным ЕГРЮЛ, ключевой вид деятельности учреждения по ОКВЭД – 86.10 «Деятельность больничных организаций». Количество направлений деятельности – 1. Коечный фонд на 1 июля 2024 года составляет 272 койки. КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» является юридическим лицом, наделенным правом самостоятельно распоряжаться имущественными и неимущественными правами, выполнять обязанности, а также выступать в суде в качестве истца или ответчика. Основной целью работы учреждения является охрана здоровья и предоставление медицинской помощи населению. Собственником имущества и учредителем учреждения выступает Министерство здравоохранения Алтайского края.

Для реализации поставленной цели медицинское учреждение выполняет следующие задачи:

- организует комплекс мероприятий, направленных на уменьшение уровня заболеваемости и инвалидности среди жителей г. Рубцовска;
- предоставляет квалифицированную медицинскую помощь и профилактические услуги населению города;
- внедряет новые методы работы и лечения, включая оказание медицинской помощи на дому.

Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» представлена в приложении Б. Организационная структура представляет собой систему взаимосвязей между уровнями управления и функциональными областями, которая обеспечивает чёткое взаимодействие между подразделениями, распределение полномочий и ответственности. Такая форма построения направлена на достижение целей организации с максимальной эффективностью.

Структура организации определяется характерным для неё разделением труда и необходимостью создания системы контроля. Разделение труда в организации представляет собой не хаотичное распределение задач среди сотрудников, а целенаправленное закрепление обязанностей за теми, кто обладает наибольшими компетенциями для их выполнения, то есть за специалистами. Анализ возможностей и угроз для КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» с использованием метода SWOT представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Возможности и угрозы КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск»

Возможности	Угрозы
Расширение рынка услуг	Изменение политической ситуации. Незастрахованность
Выход на нетрадиционный рынок	Принятие новых стандартов
Демпинговые цены	Производство услуг нового поколения
Ухудшение позиции некоторых конкурентов	Снижение цены конкурентов
Растущая потребность в услугах	Риск при оценке платежеспособности покупателей
Выход на новые сегменты рынка	Принятие решения об услугах у определённого продавца услуги

Исследование внутренней среды медицинского центра выявило наличие ряда преимуществ. За годы своей работы учреждение успешно выстроило доверительные отношения с пациентами. Организация приобрела репутацию благодаря предоставлению услуг высокого качества. SWOT - анализ для КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты SWOT - анализа КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск»

	Развитие	Компенсация угроз
	Внешняя среда (рынок)	Совершенствование системы оказания медицинских услуг по ассортименту, ценам
	Укрепление и развитие связей с представителями сопутствующих медицинских материалов	
	Изучение мнений пациентов	
Внутренняя среда (организация)	Совершенствование системы продаж услуг (повышение уровня обслуживания пациентов)	Невозможность снизить уровень прямой и косвенной конкуренции при продаже медицинских услуг

Очевидно, что организация сталкивается с трудностями в поддержании стабильности в медицинском бизнесе. Избыточный спрос и инфляционные процессы иногда вынуждают учреждение увеличивать цены. Однако изменение стоимости услуг может привести к негативной реакции со стороны потребителей и конкурентов. Поэтому ценовая политика часто включает сокращение количества предоставляемых скидок. Анализ структуры активов в балансе КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021–2023 годы представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ удельного веса активов в балансе КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг.

Актив	2021	2022	2023	Структура, %		
				2021	2022	2023
I Нефинансовые активы. Основные средства	23646897,10	23101981,15	14699773,83	96,32	96,09	94,41
Непроизведенные активы	858587,07	858587,07	858587,07	3,50	3,57	5,51
Материальные запасы	5034,00	62905,77	0	0,02	0,26	0
Расходы будущих периодов	11031,36	4261,06	5189,37	0,04	0,02	0,03
Дебиторская задолженность по выплатам	28002,30	13936,26	7403,42	0,11	0,56	0,05
Баланс	24549821,83	24041671,31	15570953,69	100,00	100,00	100,00

Результаты анализа структуры активов в балансе за 2021 год показали следующее: основные средства составляют 96,32%, непроизведенные активы – 3,50%, материальные запасы – 0,02%, дебиторская задолженность по выплатам – 0,11% и расходы будущих периодов – 0,04%.

В 2022 году структура активов была следующей: основные средства составили 96,09%, непроизведенные активы – 3,57%, материальные запасы – 0,26%, расходы будущих периодов – 0,02%, а дебиторская задолженность по выплатам – 0,56%. В 2023 году структура активов изменилась, основные средства составили 94,41%, непроизведенные активы – 5,51%, расходы будущих периодов – 0,03%, дебиторская задолженность по выплатам – 0,05%.

Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Городская больница № 3, г. Рубцовск» было зарегистрировано в Едином государственном реестре юридических лиц 25 января 1995 года. Сокращенное наименование учреждения – КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск». При регистрации организации были присвоены следующие реквизиты: ОГРН 1022200807826, ИНН 2209015193, КПП 220901001. Юридический адрес – 658213, Алтайский край, г. Рубцовск, пр. Ленина, д. 13. Главным врачом с 4 марта 2021 года является Соколов Игорь Юрьевич. Учредителем КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» является Министерство здравоохранения Алтайского края.

Согласно данным из Единого государственного реестра юридических лиц, основной вид деятельности КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» по классификатору ОКВЭД - 86.10, что соответствует деятельности больничных организаций. Учреждение осуществляет деятельность в одном направлении. На 1 июля 2024 года больница продолжает свою работу, коечный фонд составляет 206. Все имущество учреждения находится в собственности Министерства здравоохранения Алтайского края, которое также выполняет функции учредителя. КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» является юридическим лицом и может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права, а также нести обязанности,

выступать в суде как истец или ответчик. Основной деятельностью учреждения является охрана здоровья, а главная цель – предоставление медицинской помощи населению. КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» представляет собой многопрофильное лечебно-профилактическое учреждение. Организационная структура данной больницы представлена в приложении В. Основными задачами учреждения являются:

- обеспечение доступности и полного удовлетворения потребностей в высококвалифицированной специализированной консультативной, поликлинической и стационарной помощи;
- улучшение качества лечебно-профилактического обслуживания населения, проведение санитарно-просветительской работы среди пациентов с целью повышения их санитарной культуры;
- внедрение современных методов профилактики, диагностики и лечения в практику обслуживания.

Основная деятельность КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» включает в себя следующие направления:

- регулярное медицинское наблюдение за населением, прикрепленным к учреждению;
- проведение своевременной комплексной диспансеризации;
- осмотры для раннего выявления хирургических заболеваний;
- выполнение плановых хирургических вмешательств с целью предотвращения осложнений, потери трудоспособности, инвалидности и смертности;
- повышение качества жизни пациентов;
- увеличение продолжительности жизни населения.

Анализ структуры активов в балансе КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг. приведен в таблице 5.

По результатам анализа удельного веса активов учреждения за указанный период были выявлены следующие данные:

- в 2021 году основную часть активов составляли основные средства, которые составили 98,64%, материальные запасы – 0,01%, дебиторская задолженность – 1,15%, а расходы будущих периодов – 0,20%.
- в 2022 году структура активов изменилась следующим образом: доля основных средств составила 69,85%, непроизведенных активов – 26,94%, материальных запасов – 2,12%, расходы будущих периодов – 0,09%, дебиторской задолженности – 0,49%, а денежных средств – 0,51%.

Таблица 5 – Анализ удельного веса активов в балансе КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг.

Актив	2021	2022	2023	Структура, %		
				2021	2022	2023
I Нефинансовые активы. Основные средства	1842874,57	2607476,65	1997342,73	98,64	69,85	96,39
Непроизведенные активы	0	1005617,36	0	0	26,94	0
Материальные запасы	178,69	78982,30	89,36	0,01	2,12	0,004
Расходы будущих периодов	3755,94	3466,82	3904,72	0,20	0,09	0,19
II Финансовые активы. Денежные средства	0	19200,00	0	0	0,51	0
Дебиторская задолженность по выплатам	21419,16	18238,10	70771,24	1,15	0,49	3,42
Баланс	1868228,36	3732981,23	2072108,05	100,00	100,00	100,00

В 2023 году структура активов учреждения была следующей: основные средства составили 96,39%, расходы будущих периодов – 0,19%, материальные запасы – 0,004%, а дебиторская задолженность по выплатам – 3,42%. Перейдем к анализу кадрового потенциала исследуемых учреждений.

2.2 Анализ кадрового потенциала исследуемых учреждений

Персонал играет важную роль в функционировании КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск». Динамика численности сотрудников учреждения в таблице (таблица 6).

Таблица 6 – Изменение численности персонала КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» в 2021-2023 гг.

Численность персонала, чел.	2021 год		2022 год		2023 год	
	план	факт	план	факт	план	факт
Врачи	130	68	130	73	131	69
Средний медперсонал	314	264	314	256	314	249
Младший медперсонал	10	7	10	6	10	6
АХЧ	355	348	355	352	355	346
АУП	17	17	17	17	17	17
Всего	826	704	826	704	827	687
Доля медицинского персонала в общем количестве сотрудников, %	47,5		46,7		46,2	

В КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» за рассматриваемый период наблюдается дефицит медицинских работников. Так, в 2021 году потребность в персонале составила 826 человек, фактически было обеспечено 704 человека; в 2022 году плановая потребность также оставалась на уровне 826 человек, а фактическое количество работников составило 704 человека; в 2023 году потребность в кадрах увеличилась до 827 человек, однако фактически было обеспечено только 687 человек. Кроме того, отмечается снижение доли медицинского персонала в общем составе сотрудников с 47,5% в 2021 году до 46,2% в 2023 году. Это указывает на необходимость разработки и реализации мер, направленных на повышение кадрового обеспечения учреждения. Динамика изменений заработной платы в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» за 2021-2023 годы представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ заработной платы в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Темп роста, %	
				2023/ 2022	2023/ 2021
Средняя ЗП на 1 человека	30739,65	34561,09	36277,46	104,97	118,02
врачи	75990,55	87358,50	82172,78	94,06	108,14
специалисты с ВНО	61529,81	66337,00	51787,66	78,07	84,17
средние	31759,57	36234,05	38136,05	105,25	120,08
младшие	34902,26	33767,20	33009,06	97,75	94,58
прочие	19890,15	21758,34	24127,19	110,89	121,30

В 2023 году среднемесячная заработная плата медицинских работников увеличилась на 18,02%, составив 36 277,46 руб., по сравнению с 2021 годом. Однако, в отчетном периоде по сравнению с 2022 годом зафиксировано снижение зарплаты среди отдельных категорий сотрудников: среди врачей – на 5,94%, среди специалистов ВНО – на 21,93%, а среди младшего медицинского персонала – на 2,25%. Информация о функциональном составе медицинских работников КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021-2023 годы представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Функциональный состав медицинского персонала КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг., чел.

Категория персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонение, +/-			
	Штат	Физ. лица	Штат	Физ. лица	Штат	Физ. лица	2022 / 2021		2023 / 2022	
							Штат	Физ. л.	Штат	Физ. л.
Врачи	144	98	142	95	141	91	-2	-3	-1	-4
Средний мед. персонал	333	300	330	298	325	296	-3	-2	-5	-2
Младший персонал	15	15	15	15	15	15	0	0	0	0
Прочий персонал	423	394	423	394	423	393	0	0	0	-1
ИТОГО	915	802	910	802	904	795	-5	0	-6	-7

В таблице 9 укомплектованность медицинского персонала КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг. (таблица 9).

Таблица 9 – Укомплектованность медицинского персонала КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг., %

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022 / 2021	2023 / 2022
Врачи	68	66,9	64,5	-1,1	-2,4
Средний мед. персонал	90,09	90,3	91,07	0,21	0,77
Всего	79,04	78,6	77,78	-,044	-0,81

Анализ данных по кадровому обеспечению КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» в 2021-2023 годах показывает, что учреждение сталкивается с проблемами в укомплектовании персонала. В 2022 году, по сравнению с 2021 годом, наблюдается значительное сокращение численности сотрудников как среди врачей, так и среди среднего медицинского персонала. Укомплектованность врачами снизилась на 1,1%, а средним медицинским персоналом на 0,21%. Это может быть связано с высокой текучестью кадров, низким уровнем зарплат, а также с недостаточным обеспечением материально-техническими ресурсами.

В 2023 году ситуация с укомплектованностью врачей продолжала ухудшаться, составив 64,5%, что свидетельствует о нехватке квалифицированных специалистов в различных областях. В то же время, среди среднего медицинского персонала наблюдается незначительный рост укомплектованности до 91,07%, что может указывать на меры, предпринятые для улучшения мотивации этой категории работников. На данный момент 27 человек находятся в социальных отпусках по беременности и родам или по уходу за детьми до 3 лет, включая 4 врачей и 23 представителя среднего медицинского персонала. Кроме того, на 31 декабря 2022 года 8 студентов работают на 0,5 ставки в качестве медицинских сестер. Тем не менее, проблема нехватки врачей-нефрологов (для отделения гемодиализа) и специалистов со средним медицинским образованием, особенно в этом же отделении, остается актуальной. В 2022 году количество вакантных ставок среди врачей-нефрологов составило 3, а среди медицинских сестер в отделении гемодиализа – 2. В 2022 году в больницу было распределено 11 выпускников медицинских

колледжей (в 2021 году – 14, в 2019 году – 20, в 2018 году – 15) и 5 врачей-ординаторов. Коэффициент совместительства среди врачей составил 1,2, а среди среднего медицинского персонала – 1,16. Уровень квалификации врачей КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021-2023 годы представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Уровень квалификации врачей КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг.

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022 / 2021	2023 / 2022
Вторая категория	18	17	19	-1	2
Первая категория	31	29	32	-2	3
Высшая категория	25	23	28	-2	3
Всего	74	69	79	-5	10

Анализ численности врачей КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» по категориям квалификации за 2021-2023 годы показывает, что учреждение сталкивается с трудностями в поддержании высокого уровня квалификации специалистов. В 2022 году, по сравнению с 2021 годом, произошло заметное сокращение числа врачей с высшей и второй категориями квалификации. Количество врачей с высшей категорией уменьшилось на 2 человека (с 25 до 23), а с второй категорией – на 1 человека (с 18 до 17). В целом, общее число врачей, имеющих квалификационные категории, снизилось на 5 человек (с 74 до 69). Это может быть связано с рядом факторов, таких как текучесть кадров, низкие зарплаты и нехватка условий для профессионального роста.

В 2023 году ситуация немного улучшилась: число врачей с квалификационными категориями увеличилось на 10 человек (с 69 до 79). Этот рост произошел преимущественно за счет увеличения числа врачей с первой и высшей категорией. Число врачей с первой категорией возросло на 3 человека (с 29 до 32), а с высшей категорией – на 3 человека (с 23 до 28). Это может свидетельствовать о предпринятых мерах по стимулированию

высококвалифицированных специалистов, но, несмотря на это, кадровая проблема не была решена полностью.

В клинике работает 1 доктор медицинских наук и 2 кандидата медицинских наук (один из которых является внешним совместителем). Также в клинике организована система наставничества: каждый молодой специалист, принятый на работу, получает наставника. Кроме того, ежегодно проводится посвящение в профессию для молодых специалистов.

Помимо этого, также проведем оценку персонала медицинского учреждения по половозрастному признаку (таблица 11).

Анализ данных, представленных в таблице 11, показывает, что за исследуемый период наблюдается постоянное сокращение численности сотрудников КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск». Это снижение связано с уменьшением числа женщин, которое составило 3 человека в 2022 году (с 649 до 646) и 5 человек в 2023 году. Что касается мужского состава работников, то в 2022 году количество мужчин сократилось на 2 человека (с 158 до 156), а в 2023 году их численность снизилась еще на 2 человека, достигнув 154 человек.

Таблица 11 – Структура персонала КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» по половозрастному признаку за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022 / 2021	2023 / 2022
Численность персонала, в том числе	807	802	795	-5	-7
Женщины	649	646	641	-3	-5
Мужчины	158	156	154	-2	-2
В возрасте					
До 35 лет	248	253	255	5	2
От 36 до 45 лет	287	276	266	-11	-10
От 46 до 50 лет	137	140	144	3	4
От 51 до 60 лет	125	124	122	-1	-2
Свыше 60 лет	10	9	8	1-	-1

В анализируемом периоде можно выделить две противоположные тенденции в распределении работников по возрастным группам. С одной

стороны, наблюдается рост численности молодых специалистов до 35 лет, увеличившихся на 7 человек (с 248 до 255), а также работников в возрасте от 46 до 50 лет, которых стало на 7 больше (с 137 до 144). Это может указывать на то, что медицинское учреждение успешно привлекает и удерживает талантливых и перспективных профессионалов. С другой стороны, происходит снижение численности сотрудников в возрасте от 36 до 45 лет, уменьшившихся на 21 человека (с 287 до 266), а также работников старше 50 лет, чья численность сократилась на 5 человек (с 135 до 130). Это может свидетельствовать о нехватке опытных специалистов, которые способны передавать свои знания и практический опыт младшему поколению. Далее проанализируем основные показатели движения кадров в КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» (таблица 12).

Таблица 12 – Показатели движения кадров КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг.

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022 / 2021	2023 / 2022
Всего работников, чел.	807	802	795	-5	-7
Принято на работу, чел.	123	99	85	-24	-14
Уволено, чел., в т. ч.	120	104	92	-16	-12
по собственному желанию	115	103	91	-12	-12

В 2022 году в учреждение было принято 99 человек, среди которых 4 врача и 11 специалистов с средним медицинским образованием. В то же время увольнение затронуло 104 человека, из которых 7 были врачами, а 13 – средними медицинскими работниками. В 2023 году количество принятых сотрудников составило 85 человек, включая 3 врача и 5 специалистов со средним медицинским образованием. Уволилось 92 человека, среди которых 7 врачей и 7 работников со средним медицинским образованием. В числе уволенных оказались студенты (чаще всего 4-5 курсов), работавшие медицинскими сестрами в различных отделениях больницы, которые ушли из-за сложности совмещения учебы с работой. Далее следует рассмотреть

кадровое направление деятельности КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» за 2021-2023 годы. В таблице 13 представлена оценка кадрового потенциала учреждения.

Таблица 13 – Анализ кадрового потенциала КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Отклонение, +/-	
				2023/ 2022	2023/ 2021
Персонал всего:	495	480	451	-29	-44
- врачебный	52	48	45	-3	-7
- средний	143	142	140	-2	-3
- младший	5	5	5	0	0
- прочий	295	285	261	-24	-34

Исходя из данных таблицы 13, для кадрового состава характерно снижение врачей на 7 чел. в 2023 г. и среднего персонала на 3 чел. за три года. Таким образом, общая численность персонала сократилась в 2023 г. на 34 чел. по отношению к 2021–2022 гг. В таблице 14 представлен функциональный состав медицинского персонала КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» за 2021–2023 гг.

Таблица 14 – Функциональный состав медицинского персонала КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг., чел.

Категория персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонение, +/-			
	Штат	Физ. лица	Штат	Физ. лица	Штат	Физ. лица	2022 / 2021		2023 / 2022	
							Штат	Физ. л.	Штат	Физ. л.
Врачи	104,75	52	102,75	48	100,75	45	-2	-4	-2	-3
Средний персонал мед.	225,75	143	225,75	142	225,75	140	0	-1	0	-2
Младший персонал	7,75	5	7,75	5	7,75	5	0	0	0	0
Прочий персонал	320	295	320	285	285	261	0	-10	-35	-24
ИТОГО	658,25	495	656,25	480	619,25	451	-2	-15	-37	-29

В 2022 году в учреждение было принято 99 человек, среди которых 4 врача и 11 специалистов с средним медицинским образованием. В то же время увольнение затронуло 104 человека, из которых 7 были врачами, а 13 – средними медицинскими работниками. В 2023 году количество принятых сотрудников составило 85 человек, включая 3 врача и 5 специалистов со средним медицинским образованием. Уволилось 92 человека, среди которых 7 врачей и 7 работников со средним медицинским образованием. В числе уволенных оказались студенты (чаще всего 4-5 курсов), работавшие медицинскими сестрами в различных отделениях больницы, которые ушли из-за сложности совмещения учебы с работой. Далее следует рассмотреть кадровое направление деятельности КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» за 2021-2023 годы. В таблице 15 укомплектованность медицинского персонала КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг.

Таблица 15 – Укомплектованность медицинского персонала КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» за 2021-2023 гг., %

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022 / 2021	2023 / 2022
Врачи	49,6	46,7	44,6	-2,9	-2,1
Средний мед. персонал	63,3	62,9	62,01	-0,4	-0,89
Всего	56,4	54,8	53,3	-1,25	-1,4

Из анализа кадровой и финансовой ситуации в КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» за 2021-2023 годы следует, что учреждение сталкивается с рядом серьезных проблем, которые требуют немедленного внимания и корректирующих действий.

Во-первых, наблюдается стабильный кадровый дефицит, особенно среди врачей, что связано с высокой текучестью кадров, недостаточной мотивацией и низким уровнем заработной платы. Несмотря на попытки увеличить численность персонала, укомплектованность

квалифицированными специалистами, в том числе врачами, продолжает ухудшаться.

Во-вторых, несмотря на некоторый рост числа сотрудников среднего медицинского персонала, общий уровень обеспеченности учреждения кадрами не достиг необходимого для обеспечения качественного медицинского обслуживания. Отмечается снижение доли медицинского персонала в общей численности работников и нехватка специалистов в таких важных областях, как нефрология и гемодиализ. Кроме того, финансовые показатели показывают значительное преобладание основных средств в структуре активов, что указывает на высокую степень капитальных вложений, но одновременно на возможный недостаток ликвидных активов для оперативного решения текущих задач. В свою очередь, снижение заработной платы по сравнению с предыдущими годами также может отрицательно сказываться на мотивации персонала и угрожать дальнейшему ухудшению кадровой ситуации.

Таким образом, для улучшения ситуации необходимо внедрять эффективные меры по привлечению и удержанию квалифицированных кадров, повышению уровня заработной платы, улучшению условий труда и развитию профессиональных навыков сотрудников. Тщательная работа в этих направлениях позволит повысить общий уровень обеспеченности персоналом и повысить качество оказываемой медицинской помощи.

2.3 Анализ организации практики кадрового планирования и прогнозирования на исследуемых учреждениях

Общее руководство текущей деятельностью осуществляется главным врачом. Определение прав и обязанностей главного врача медицинского учреждения происходит в соответствии с положениями Устава КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск». Также размеры и сроки оплаты труда

определяются в соответствии с положениями контракта, который заключается с главным врачом. На рисунке 7 подробно представлены основные функции главного врача.

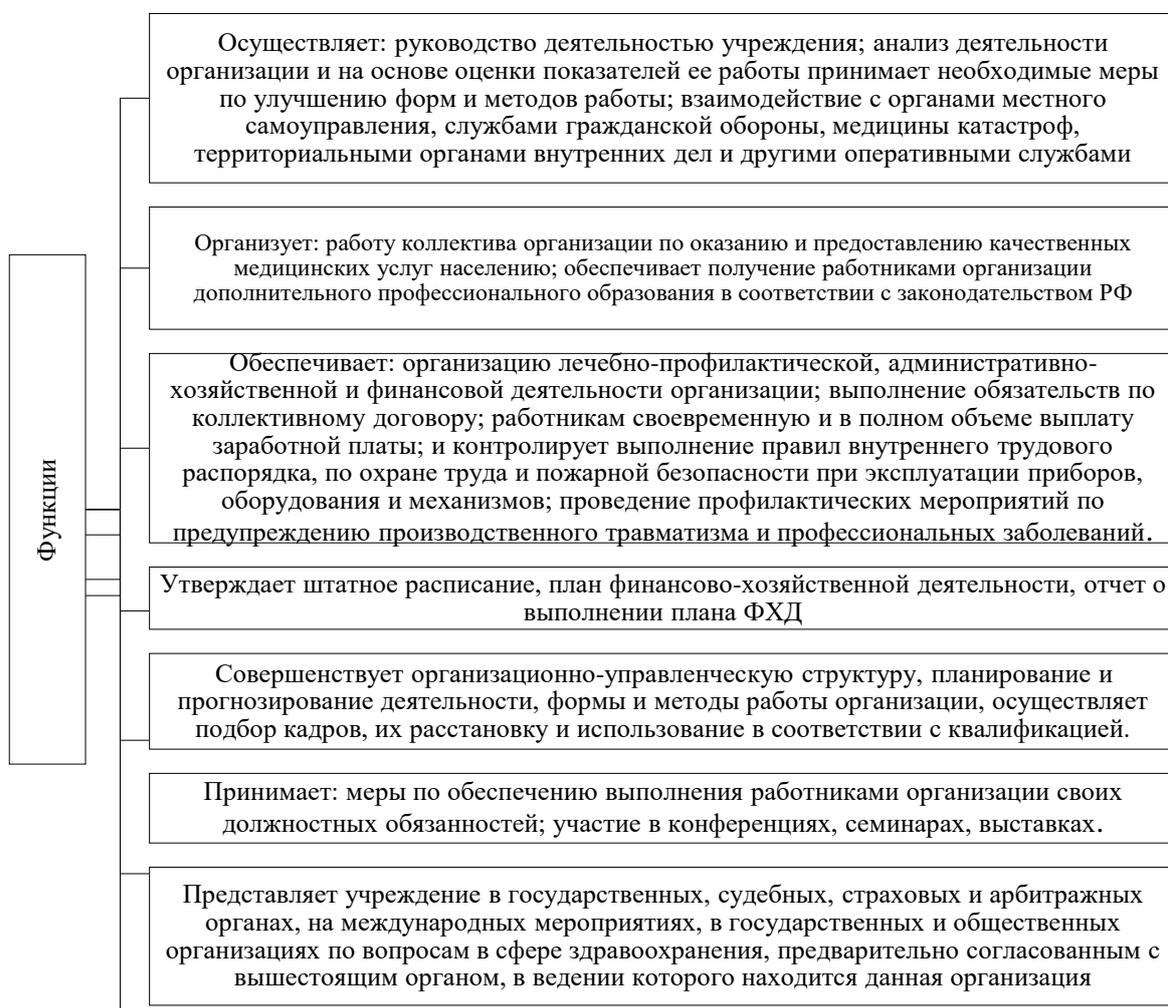


Рисунок 7 – Основные функции главного врача КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

На основе данных, представленных на рисунке 7, можно сделать вывод, что главный врач КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» выполняет множество важнейших функций, которые способствуют эффективному функционированию медицинского учреждения.

Система управления в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» демонстрирует наличие четко разработанных регламентов, охватывающих ключевые сферы деятельности, таких как:

- организационная структура руководства;

- планирование финансово-хозяйственной деятельности;
- нормативы в области охраны труда;
- должностные инструкции сотрудников;
- положения о структурных подразделениях учреждения.

Однако процесс принятия управленческих решений в данной больнице не имеет четкой регламентации и в основном находится в ведении главного врача, его заместителей и руководителей отдельных подразделений. Что касается управления персоналом, то оно реализуется с использованием различных методов, таких как организационно-административные, экономические и социально-психологические (таблица 16). Согласно данным таблицы, в учреждении активно применяются организационно-административные методы, включая разработку должностных инструкций, использование санкций и поощрений, а также издание приказов, в том числе для подбора и распределения кадров. В то же время социальный пакет в больнице не представляет собой значительный мотиватор: отсутствуют нематериальные формы стимулирования, такие как корпоративные соревнования или награды для лучших сотрудников. Основными элементами нематериальной мотивации являются социальные гарантии, включая официальное трудоустройство, ежегодные оплачиваемые отпуска, оплату переработок и больничных листов.

Таблица 16 – Методы управления персоналом в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

Группа методов	Метод	Характеристика
Организационно-административные	Образование управленческой структуры	Образование управленческой структуры осуществляется в соответствии с приказами главного врача
	Издание приказов	Главный врач занимается изданием распорядительных документов, связанных с управлением
	Организационное влияние	Кадровая служба учреждения занимается подбором и расстановкой кадров

Продолжение таблицы 16

Группа методов	Метод	Характеристика
Организационно-административные	Организационное нормирование	Главный врач осуществляет руководство процессами разработки должностных инструкций, положений и стандартов
Экономические	Планирование	Кадровая служба учреждения занимается процессом разработки планов по кадровой политике, который утверждается главным врачом
Экономические	Материальное стимулирование	В учреждении осуществляется выплата сотрудникам премий, доплат за стаж работы и выполнение плана
	Санкции и штрафы	В учреждении применяется система штрафов и санкций, что отрицательно сказывается на мотивации работников
	Экономические нормы и нормативы	Применительно к сотрудникам учреждения осуществляется установление норм по выработке и производительности трудовой деятельности
Социально-психологические	Увеличение мотивации на результаты трудовой деятельности	Мотивация сотрудников имеет прямую связь с результатами трудовой деятельности, в разрезе каждого месяца происходит установлением плана работы и в конце месяца формируются итоги и определяются отличившиеся работники, которые получают различные вознаграждения
	Диагностика	В учреждении проводятся социологические исследования, осуществляется оценка личных качеств, реализуется социальное планирование и управление конфликтами в коллективе

Анализ организационной структуры управления КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» показывает, что в учреждении используется линейно-функциональная модель управления. Это указывает на наличие устойчивой вертикальной структуры, где процесс принятия решений начинается на высшем уровне и затем передается вниз по уровням управления. В больнице применяются различные подходы к управлению персоналом, включая организационно-административные, экономические и социально-психологические методы. Система мотивации работников в учреждении направлена на стимуляцию и поощрение сотрудников за выполнение задач и достижение целей. В КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» реализована концепция как экономического, так и неэкономического

стимулирования. Основные формы поощрения персонала представлены на рисунке 8.

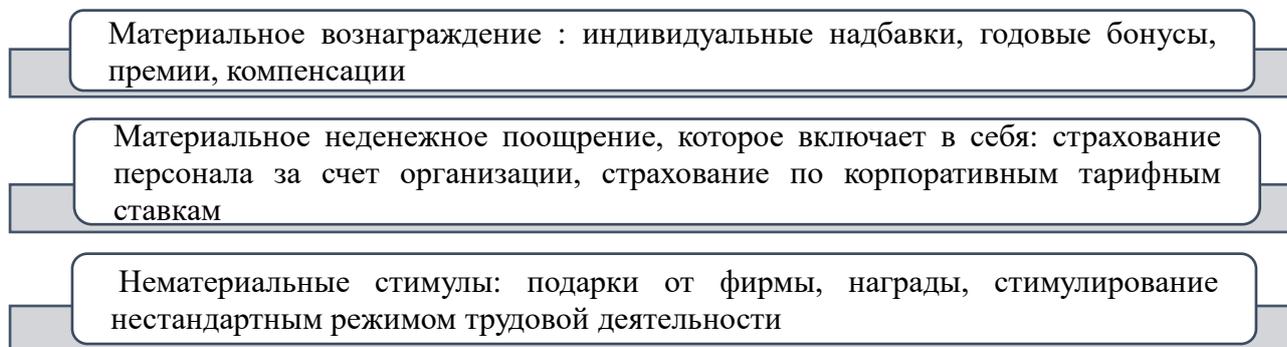


Рисунок 8 – Основные типы стимулирования персонала в КГБУЗ «Городская больница № 2, г.Рубцовск»

Система мотивации сотрудников в КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» основывается на ряде ключевых принципов, направленных на стимулирование и поддержание высокой эффективности работы:

- установление дифференцированного подхода к оплате труда в зависимости от уровня квалификации работника, сложности выполняемых задач, ответственности, а также качества предоставляемых медицинских услуг и результатов работы;
- поощрение работников за участие в научно-исследовательских и инновационных проектах, а также за повышение профессиональных знаний и развитие компетенций;
- мотивация сотрудников, проявляющих высокую преданность учреждению, соблюдающих корпоративные нормы и активно участвующих в жизни коллектива;
- обеспечение социальной защиты сотрудников в случае болезни, инвалидности, выхода на пенсию и в других подобных ситуациях;
- создание безопасных и комфортных условий для труда и отдыха, а

также обеспечение мер по охране здоровья работников на рабочем месте.

Рассмотрим систему материального стимулирования работников в КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск». Организация оплаты труда в учреждении включает применение различных форм и методов заработной платы, учитывающих современные подходы к организации труда, взаимодействие с рыночными условиями, а также нормирование работы и технический уровень производства. Все сотрудники КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» пользуются трудовыми и социальными гарантиями, соответствующими требованиям трудового законодательства Российской Федерации, а также внутренними нормативными актами, такими как коллективный договор, правила внутреннего распорядка и положения об оплате труда. Работники организации имеют право на использование установленных законодательством Российской Федерации форм и систем оплаты труда.

Трудовые отношения сотрудников учреждения регулируются следующими документами:

- трудовым законодательством Российской Федерации;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- коллективным договором;
- локальными нормативными актами;
- условиями трудовых договоров (контрактов).

Оплата труда работников осуществляется в соответствии с действующими нормами законодательства и внутренними нормативными актами КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск». Все вопросы, касающиеся заработной платы, детально изложены в Положении об оплате труда, которое является локальным нормативным актом, действующим в отношении всех работников, принятых на основании трудового договора (контракта). Этот документ разработан с целью повышения эффективности работы персонала, улучшения экономических показателей учреждения,

увеличения прибыли и роста производительности труда. Положение составлено в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и регулирует зависимость размера заработной платы от сложности, качества и специфики труда.

Для решения производственных и экономических задач, с учетом возможности нормирования труда и учета его результатов, Положением предусмотрены следующие системы оплаты труда:

Повременно-премиальная – работник получает фиксированную ставку за час работы, а также премию за выполнение или перевыполнение установленных планов, качества работы или других достижений.

Сдельно-премиальная – оплата за выполненную работу определяется на основе объема или количества выполненной работы, а также премирования за качество исполнения или другие критерии.

Система оплаты труда в КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» включает материальные выплаты следующим образом:

Должностные оклады – фиксированная сумма, выплачиваемая за выполнение должностных обязанностей в соответствии с квалификацией и стажем работника.

Доплаты и надбавки – выплаты сверх оклада за особые условия труда, сложность работы, руководство коллективом или выполнение дополнительных функций.

Премии – выплаты за достижение высоких рабочих результатов, улучшение эффективности и качества труда, внедрение инноваций.

Другие выплаты – компенсации за сверхурочную работу, ночные смены, работу в праздничные и выходные дни, оплата отпусков и больничных, материальная помощь и другие выплаты, предусмотренные законодательством [40, с. 157].

Таким образом, система экономического стимулирования в КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» включает премии, заработную плату и другие материальные выплаты, направленные на мотивирование и

поддержку работников. Все сотрудники больницы пользуются трудовыми и социальными гарантиями, а также соблюдают требования по охране труда и технике безопасности, установленные трудовым законодательством Российской Федерации и внутренними нормативными актами (например, коллективным договором и Положением об оплате труда).

Трудовые отношения сотрудников КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» регулируются рядом нормативных актов, включая:

- трудовое законодательство Российской Федерации;
- внутренние правила трудового распорядка;
- коллективный договор;
- прочие локальные нормативные документы;
- условия трудовых договоров (контрактов).

Оплата труда персонала осуществляется в соответствии с действующими законодательными актами и внутренними регламентами учреждения. Все вопросы, касающиеся компенсации труда, подробно изложены в Положении об оплате труда, которое является локальным нормативным актом, распространяющимся на работников, принятых по трудовым договорам. Этот документ был разработан с целью повышения эффективности заработной платы как мотивационного инструмента для улучшения работы учреждения, увеличения доходов и прибыли, а также повышения производительности труда. Положение регулирует зависимость размера заработной платы от сложности, качества и специфики выполняемых обязанностей.

В связи с необходимостью решения экономических и производственных задач КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» предусмотрены следующие системы оплаты труда:

- повременно-премиальная система, при которой сотрудник получает фиксированную оплату за каждый рабочий час и премию за выполнение плановых показателей, качество работы или другие критерии;

- сдельно-премиальная система, при которой зарплата зависит от выполненного объема работы, а также от качества и других показателей, и включает премиальные выплаты.

Система материального обеспечения работников больницы включает:

- должностные оклады – фиксированная сумма, выплачиваемая сотруднику за выполнение должностных обязанностей в зависимости от его квалификации и стажа работы;
- доплаты и надбавки – средства, выплачиваемые сверх оклада за выполнение работы в сложных условиях, за руководство коллективом или за другие особые функции;
- премии – денежные средства, выплачиваемые за достижение высоких результатов, улучшение качества работы, внедрение рационализаторских предложений;
- другие выплаты, предусмотренные законодательством, такие как компенсации за сверхурочную работу, работу в ночное время, выходные и праздничные дни, а также оплата отпусков, больничных листов и материальная помощь [42, с. 120].

Таким образом, экономическая мотивация в медицинском учреждении осуществляется через систему премирования, окладов и дополнительных выплат. В результате исследования можно сделать вывод, что основным направлением деятельности КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск» является охрана здоровья. Главная цель работы больницы – предоставление медицинской помощи населению, что включает в себя:

- проведение комплексных мероприятий, направленных на снижение заболеваемости в городе Рубцовск;
- обеспечение квалифицированной медицинской и профилактической помощи гражданам;
- внедрение новых методов лечения и предоставления медицинских услуг, включая выездные услуги на дому.

Основной сферой деятельности КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» является обеспечение охраны здоровья населения. Главная цель работы учреждения заключается в предоставлении медицинской помощи. Для реализации этой цели больница решает ряд конкретных задач:

- проведение комплексных мероприятий, направленных на снижение заболеваемости среди жителей города Рубцовска;
- предоставление квалифицированной медицинской и профилактической помощи населению;
- внедрение новых методов лечения, включая оказание медицинской помощи на дому.

Основная деятельность КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» включает:

- регулярное медицинское наблюдение за прикрепленным населением;
- проведение своевременной и полноценной диспансеризации;
- медицинские осмотры для выявления хирургической патологии;
- плановую хирургическую санацию с целью профилактики осложнений, потери трудоспособности, инвалидности и летальности;
- улучшение качества жизни пациентов;
- продление жизни населения.

Анализ и прогнозирование кадрового планирования для КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск».

1. Организационная структура и управление.

КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» организована по линейно-функциональной модели, где каждый отдел выполняет свои конкретные функции, а ответственность за результаты возлагается на главного врача и его заместителей. Это способствует высокой централизации управления, что важно для эффективного функционирования большой больницы. Однако, такая структура обладает определенной жесткостью, что

ограничивает возможности для оперативных изменений в кадровой политике и управлении персоналом.

2. Комплектование персонала и распределение обязанностей.

Штатное расписание играет ключевую роль в кадровом планировании, в нем распределены должности, функции, права и обязанности сотрудников. Такая система способствует стабильности и четкому распределению кадровых ресурсов. Все сотрудники имеют свои конкретные обязанности, прописанные в должностных инструкциях, что помогает избежать дублирования функций и улучшить контроль за выполнением задач.

3. Управленческая структура и роли руководителей.

Главный врач и его заместители несут ответственность не только за оперативное руководство, но и за стратегическое планирование кадровых ресурсов. Каждое структурное подразделение выполняет текущие задачи, получая инструкции как от главного врача, так и от руководителей функциональных служб. Эта модель управления эффективна для решения повседневных задач, но имеет ограничения, такие как медленное реагирование на изменения в кадровой политике и трудности в распределении полномочий.

4. Общественный совет как орган контроля.

В больнице работает Общественный совет, состоящий из 9 человек, что способствует улучшению прозрачности и подотчетности кадровой политики. Это позволяет контролировать соблюдение стандартов и регулировать отношения между руководством и сотрудниками. Однако, поскольку члены совета работают на добровольной основе, возможны проблемы с недостаточным вниманием к стратегическим вопросам кадрового развития.

5. Централизация управления и проблемы линейно-функциональной структуры.

Высокий уровень централизации в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» способствует поддержанию порядка и дисциплины, но одновременно приводит к трудностям в гибком распределении кадров,

затрудняет внедрение инновационных решений в кадровую политику и ограничивает возможности карьерного роста для сотрудников.

6. Оценка структуры активов и финансовое планирование.

Анализ финансовых отчетов за 2021-2023 гг. демонстрирует стабильную финансовую ситуацию организации, при этом значительная доля активов продолжает приходиться на основные средства (81-86%). Вложения в материальные запасы увеличились в этот период, что указывает на поддержание операционной деятельности, включая потребности медицинского персонала. Однако небольшой рост материальных активов и дебиторской задолженности свидетельствует о незначительном увеличении обязательств, что требует внимания в процессе кадрового планирования, особенно при расширении штата и перераспределении рабочей нагрузки среди медицинского персонала.

В КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» выявлены следующие проблемы:

- низкая гибкость кадровой политики. Отсутствие элементов проектной структуры ограничивает способность быстро адаптироваться к новым условиям и внедрять инновационные методы медицинской помощи. Это затрудняет внедрение временных кадровых решений и снижает гибкость в управлении. Недостаток внимания к профессиональному росту сотрудников. В больнице отсутствуют комплексные программы повышения квалификации, особенно для ключевых медицинских специальностей, что ограничивает возможность улучшения уровня знаний персонала и затрудняет соответствие современным стандартам здравоохранения;
- неоптимальное распределение рабочей нагрузки. Отсутствие регулярного анализа рабочих нагрузок приводит к сбоям в штатном расписании, что может вызвать перегрузку сотрудников или наоборот, недостаточную загрузку в некоторых подразделениях,

особенно в периоды сезонных пиков или повышенного спроса на медицинские услуги;

- слабое взаимодействие с Общественным советом. Недостаточно эффективно организована обратная связь с Общественным советом, что затрудняет получение оперативных рекомендаций и предложений, влияющих на кадровую политику и мотивацию персонала.

В рамках кадрового планирования и прогнозирования для КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск» необходимо учитывать текущее состояние организации, ее структуру, а также внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на кадровую деятельность. Важным инструментом является SWOT-анализ.

Анализ структуры организации. Структура больницы обеспечивает эффективное распределение обязанностей между подразделениями, что способствует достижению целей. Однако в условиях динамично меняющихся потребностей в медицинских услугах, кадровая политика требует оптимизации. Рекомендуется внедрение элементов проектной структуры для привлечения специалистов на временной основе для решения конкретных задач. Это позволит повысить гибкость и адаптивность, что особенно важно при внедрении новых методов лечения или управлении сезонными нагрузками.

Текущая ситуация с кадрами. Информация о текучести кадров в настоящее время отсутствует, однако анализ этого показателя поможет выявить потенциальные проблемы с удержанием сотрудников, если такие имеются. Регулярный мониторинг текучести кадров позволит своевременно корректировать условия труда, возможности для профессионального роста и компенсационный пакет, что улучшит удержание сотрудников. Обучение и профессиональное развитие. Важной задачей является не только сохранение квалифицированного состава, но и его развитие. Для этого необходимо внедрить программы повышения квалификации, которые позволят

сотрудникам адаптироваться к изменениям в сфере медицины. Это особенно актуально для ключевых медицинских специалистов и административного персонала, отвечающего за управление учреждением.

Распределение нагрузки на сотрудников. На данный момент не проводится регулярный анализ распределения нагрузки между сотрудниками, что затрудняет оптимальное использование рабочего времени и ресурсов. В периоды повышенного спроса на медицинские услуги, таких как сезонные пики заболеваемости, необходимо более эффективно планировать и перераспределять кадровые ресурсы для уменьшения нагрузки на отдельных сотрудников и снижения рисков профессионального выгорания. SWOT-анализ и влияние внешних факторов. Внешние факторы, такие как конкуренция, политические изменения и новые стандарты в области здравоохранения, оказывают влияние на деятельность больницы. SWOT-анализ показал, что у организации есть возможности для расширения спектра услуг и выхода на новые рынки. Однако также существуют риски, связанные с ухудшением конкурентоспособности из-за изменения медицинских стандартов и ценовой конкуренции. Для уменьшения этих угроз необходимо постоянно повышать квалификацию сотрудников, что позволит организации оставаться конкурентоспособной и предоставлять высококачественные услуги.

Кадровое планирование и текущее состояние кадрового состава.

Для эффективного выполнения задач, стоящих перед КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск», в том числе в условиях её многопрофильной деятельности, необходим высококвалифицированный медицинский персонал, включающий врачей, средний медперсонал и обслуживающих сотрудников. Однако в последние годы наблюдается тенденция сокращения численности работников, особенно врачей и среднего медицинского персонала, что может отразиться на доступности и качестве оказываемой медицинской помощи.

Основные причины сокращения кадров:

- текучесть кадров, вызванная неудовлетворительными условиями труда и уровнем оплаты, что требует повышенного внимания со стороны руководства к вопросам мотивации сотрудников;
- высокая нагрузка на персонал, что может быть связано с нехваткой квалифицированных специалистов в больнице. Проблемы с обеспечением материально-техническими ресурсами, что ограничивает возможности для привлечения и удержания квалифицированных кадров.

Анализ изменений в структуре активов больницы (2021-2023 годы).

За последние три года структура активов больницы претерпела значительные изменения, что может повлиять на её финансовую стабильность и кадровое развитие. В 2021 году основными средствами было занято 98,64% всех активов, но в 2022 году эта доля снизилась до 69,85% из-за появления непроизведённых активов, которые составили 26,94% от общего объема активов. В 2023 году вновь наблюдается увеличение доли основных средств до 96,39%. Непроизведённые активы были отражены в балансе только в 2022 году, что может свидетельствовать о разовых поступлениях или инвестициях, не продолжавшихся в последующие годы. Материальные запасы оставались на минимальном уровне, что указывает на ограниченные ресурсы учреждения для обеспечения текущих нужд. Дебиторская задолженность возросла до 3,42% в 2023 году, что требует внимания к возврату долгов и оптимизации финансовых потоков. В целом, данные свидетельствуют о том, что КГБУЗ «Городская больница № 3, г.Рубцовск» в основном зависит от основных средств и испытывает нехватку гибких финансовых активов, что ограничивает её способность оперативно реагировать на изменения в кадровых и материально-технических потребностях. Влияние финансового состояния на кадровую политику и прогнозирование. Структура активов и финансовая ситуация больницы напрямую влияют на её кадровое обеспечение. При ограниченности финансовых средств для операционных расходов и закупки

материалов становится сложнее внедрять меры, направленные на привлечение и удержание персонала, такие как:

- увеличение фонда оплаты труда медицинским сотрудникам;
- обеспечение больницы современным медицинским оборудованием и расходными материалами, что способствует снижению нагрузки на персонал и делает условия работы более привлекательными. Введение дополнительных мотивационных программ и льгот для сотрудников, что позволит привлечь и удержать квалифицированные кадры. Финансовые ограничения могут также затруднять долгосрочное планирование роста численности сотрудников и расширение новых направлений, что снижает гибкость организации в кадровом прогнозировании.

Анализ функционального состава медицинского персонала.

Несмотря на сокращение числа физических лиц в составе персонала, штатные единицы остаются почти на прежнем уровне. Это свидетельствует о наличии открытых вакансий, которые требуют оперативного заполнения. Например, в 2023 году штатная численность врачей составляла 100,75 единиц, однако фактически работающих врачей было только 45 человек. Это указывает на дефицит врачей, что может привести к трудностям в обеспечении всех необходимых медицинских функций и услуг.

В частности, наблюдаются следующие изменения в кадровом составе:

- врачи: в 2022 году количество врачей снизилось на 4 человека, а в 2023 году – еще на 3, что создает дефицит по сравнению с установленной штатной численностью;
- средний медицинский персонал: в 2022 году количество сотрудников уменьшилось на 1 человека, а в 2023 году – еще на 2 несмотря на то, что количество штатных единиц осталось неизменным, составляя 225,75;
- прочий персонал: в 2023 году произошло сокращение штатных единиц на 35, что привело к уменьшению численности физических

лиц на 24 человека, что отражает сокращение финансирования или снижение потребности в этих функциях.

Укомплектованность кадрами.

Согласно данным из таблицы 15, наблюдается снижение уровня укомплектованности по различным категориям сотрудников, что указывает на трудности с удержанием персонала:

- врачи: укомплектованность врачебным персоналом сократилась с 49,6% в 2021 году до 44,6% в 2023 году. Снижение на 2,9% в 2022 году и еще на 2,1% в 2023 году свидетельствует о значительном дефиците врачей, что может быть связано с высокой нагрузкой, низким уровнем заработной платы и недостаточными ресурсами для работы;
- средний медицинский персонал: несмотря на небольшое снижение уровня укомплектованности с 63,3% в 2021 году до 62,01% в 2023 году, эта категория кадров остается относительно стабильной. Это может говорить о предпринятых усилиях для поддержания численности среднего медперсонала, возможно, через меры мотивации и стимулирования.

Общий уровень укомплектованности: в целом, укомплектованность персоналом снизилась с 56,4% в 2021 году до 53,3% в 2023 году, что свидетельствует о повышении нагрузки на оставшихся сотрудников и возможных проблемах с качественным выполнением всех необходимых медицинских функций.

Основные проблемы, выявленные в КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск»:

- снижение численности врачей и прочего персонала – это указывает на сложности в привлечении и удержании квалифицированных специалистов;
- низкий уровень укомплектованности врачебными кадрами – дефицит врачей увеличивает нагрузку на оставшихся специалистов и

ограничивает возможности больницы по предоставлению качественных медицинских услуг;

- ограниченные возможности для привлечения и удержания кадров – высокая текучесть и низкий уровень укомплектованности могут быть связаны с недостаточным уровнем заработной платы, плохими условиями труда и нехваткой материально-технических ресурсов.

Таким образом, кадровая и экономическая ситуация в больницах Рубцовска, включая КГБУЗ «Городская больница № 1, № 2 и № 3», характеризуется проблемами с укомплектованностью штата, особенно врачами, высокой текучестью кадров, низким уровнем заработной платы и отсутствием программ профессионального роста. Материально-техническое обеспечение ограничено, что усложняет работу персонала. Финансовое планирование недостаточно гибкое, что замедляет решения по кадровым вопросам. Управление по линейно-функциональной модели ограничивает гибкость и инновации. Для улучшения ситуации необходим комплексный подход: повышение финансирования, развитие мотивационных программ и оптимизация кадровой политики.

Вывод по 2 разделу:

Таким образом, подводя итоги второго раздела отмечено, что в целом у всех рассматриваемых учреждений финансовые результаты являются удовлетворительными, и нуждаются в совершенствовании, вследствие чего существует необходимость повышения эффективности их деятельности за счет трудовых ресурсов. Можем выделить следующие проблемы, характерные для медицинских учреждений (КГБУЗ «Городская больница № 1, № 2, № 3») в г. Рубцовск:

- некомплектованность штата: нехватка врачебного и среднего медицинского персонала, что приводит к увеличению нагрузки на сотрудников и снижению качества медицинской помощи, а также увеличивает риск профессионального выгорания;

- текучесть кадров: текучесть кадров остается высокой, несмотря на усилия по стабилизации ситуации медицинских работников, что усугубляется недостаточным уровнем заработной платы, отсутствием нематериальных стимулов, с ложные условия труда;
- долгосрочное прогнозирование кадровых потребностей: в исследуемых организациях нет эффективной системы долгосрочного прогнозирования кадровых потребностей, что приводит к частым кризисам с нехваткой персонала.

Недостаточный уровень материально-технического обеспечения: недостаточное оснащение больниц необходимыми ресурсами, что затрудняет эффективное выполнение медицинских задач и влияет на удовлетворенность сотрудников условиями работы. Проблемы в мотивации персонала: социальный пакет не мотивирует сотрудников. Отсутствуют нематериальные стимулы, такие как конкурсы, награждения, и признание результатов труда. Основная мотивация ограничивается социальными гарантиями, что снижает интерес к достижению высоких результатов. Отсутствие эффективного планирования и прогнозирования кадровых потребностей, что приводит к постоянным дефицитам специалистов и нестабильности кадрового состава. Отсутствие гибкости в управлении: процессы принятия решений не регламентированы и зависят только от главного врача и его заместителей, что может снижать оперативность и прозрачность управления. Отсутствие комфортных условий труда: недостаточное внимание к созданию комфортных и безопасных условий для сотрудников. Отсутствие мероприятий по улучшению климата в коллективе, что также может способствовать текучести кадров. Обозначенные проблемы требуют комплексного подхода для их решения, включающего улучшение условий труда, пересмотр мотивационной политики и кадрового планирования.

3 Рекомендации по совершенствованию организации кадрового планирования и прогнозирования

3.1 Направления совершенствования организации кадрового планирования и прогнозирования на исследуемых учреждениях

Направления совершенствования организации кадрового планирования и прогнозирования позволит решить существующие проблемы с текучестью кадров, нехваткой специалистов, улучшить эффективность управления персоналом и повысить качество оказываемых медицинских услуг КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск».

Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования.

1. Введение системы долгосрочного кадрового планирования: разработать стратегический план по кадровому обеспечению с горизонтом планирования на 3-5 лет.

Разработанный план оценки эффективности внедрения способствует:

- уменьшению риска кадрового дефицита: прогнозирование позволит избежать нехватки специалистов в ключевых направлениях;
- снижению текучести кадров: продуманная стратегия привлечения и удержания персонала повысит удовлетворенность сотрудников;
- оптимизации затрат: планирование позволит избежать лишних расходов на срочные наймы и обучение новых сотрудников;
- внедрение системы мониторинга возрастной структуры персонала для прогнозирования выхода сотрудников на пенсию и заблаговременной подготовки кадрового резерва.

Кроме того, успешная реализация данного плана позволит создать крепкую организационную культуру, способствующую профессиональному развитию сотрудников, привлечению талантливых работников и их вовлеченности в общие задачи учреждения (таблица 17).

Таблица 17 – Стратегический план по кадровому обеспечению в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

Этап	Описание	Ожидаемый результат	Сроки реализации	Ответственные
1	2	3	4	5
1. Анализ текущего кадрового состава	Оценка текущего количества сотрудников, их возрастной структуры, текучести кадров, причин увольнений и факторов неудовлетворенности (анкетирование)	Полная картина о состоянии кадров, включая уязвимые места и точки роста	1-2 месяца	Отдел кадров
2. Прогнозирование кадровых потребностей	Прогноз потребности в персонале с учётом демографических изменений, развития технологий и нормативных требований	Чёткое понимание потребностей в сотрудниках через 3-5 лет, в зависимости от сценариев развития учреждения	2-3 месяца	Аналитический отдел, Отдел кадров
3. Формирование кадрового резерва	Выбор перспективных сотрудников для обучения и подготовки на ключевые должности. Планирование мероприятий по поддержке кадрового резерва	Подготовка резерва сотрудников для замены на ключевые должности, снижение риска нехватки кадров в случае увольнений	Постоянный процесс	Руководство Отдел кадров
4. Определение критериев для набора новых сотрудников	Разработка критериев отбора на основе квалификационных требований, опыта и компетенций	Стандартизированные требования для найма, повышение качества подбора персонала	1 месяц	Отдел кадров
5. Разработка системы мониторинга кадрового обеспечения	Внедрение системы мониторинга кадрового состава с использованием цифровых инструментов. Анализ показателей текучести и заполняемости вакансий	Оперативная реакция на изменения в кадровом составе, повышение прозрачности управления	3 месяца	Отдел кадров

Представим план внедрения системы мониторинга возрастной структуры персонала для прогнозирования выхода сотрудников на пенсию и заблаговременной подготовки кадрового резерва в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» (таблица 18).

Таблица 18 – План внедрения системы мониторинга возрастной структуры персонала для прогнозирования выхода сотрудников на пенсию и заблаговременной подготовки кадрового резерва в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

Этапы внедрения	Описание	Ответственные лица	Сроки выполнения	Ожидаемый результат
1	2	3	4	5
1. Анализ текущего возрастного состава сотрудников	Проведение анализа данных о возрастной структуре персонала, распределение по категориям возрастных групп	Отдел кадров	1-2 месяца	Четкое понимание текущей возрастной структуры, выявление групп сотрудников, приближающихся к пенсионному возрасту
2. Создание базы данных возрастной структуры сотрудников	Разработка базы данных для отслеживания возраста сотрудников и автоматического оповещения о приближении к пенсионному возрасту	IT-отдел, отдел кадров	2 месяца	Автоматизированная база данных для мониторинга возрастных категорий сотрудников
3. Прогнозирование выхода на пенсию	Разработка прогнозов на 3-5 лет по количеству сотрудников, уходящих на пенсию	Отдел кадров	Постоянно	Долгосрочные прогнозы по выходу сотрудников на пенсию, обновление данных на постоянной основе
4. Формирование кадрового резерва	Планирование и обучение кадрового резерва для замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию	Отдел кадров, главные специалисты	Постоянно	Подготовленный кадровый резерв, готовый к занятию должностей
5. Проведение тренингов и обучения кадрового резерва	Организация обучения и повышения квалификации для кандидатов из кадрового резерва	Отдел кадров, учебный центр	Ежеквартально	Повышение квалификации кадрового резерва, обеспечение их готовности к замещению освободившихся должностей
6. Корректировка кадрового плана	Внесение изменений в стратегический план кадрового обеспечения на основе мониторинга возрастной структуры	Руководство, отдел кадров	Ежегодно	Корректировка кадровых планов, адаптация под прогнозы выхода сотрудников на пенсию и возможные кадровые изменения

План внедрения системы мониторинга возрастной структуры персонала для прогнозирования выхода сотрудников на пенсию и заблаговременной подготовки кадрового резерва в КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск» позволит своевременно реагировать на возможные кадровые

изменения и эффективно подготавливать резервы для замещения ключевых позиций.

2. Создание системы кадрового резерва:

- формирование базы потенциальных кандидатов на ключевые должности через программы стажировок для молодых специалистов;
- организация мероприятий для повышения квалификации действующего персонала, чтобы они могли занять более высокие должности в случае необходимости.

3. Развитие внутренней системы обучения и повышения квалификации: регулярное проведение внутренних тренингов и курсов повышения квалификации для медицинского и управленческого персонала, что позволит удерживать сотрудников и повышать их профессиональные компетенции.

4. Внедрение мотивационной программы для сотрудников:

- введение программы нематериального стимулирования (конкурсы, награждения за достижения, признание на уровне коллектива) для повышения лояльности и мотивации сотрудников;
- создание системы адаптации для новых сотрудников, что сократит уровень текучести кадров на начальных этапах работы.

5. Интенсификация работы с учебными заведениями: заключение долгосрочных договоров с медицинскими учебными заведениями для привлечения выпускников и создания стажировочных программ в больнице, что обеспечит кадровый приток.

Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск».

1. Создание эффективной системы прогнозирования кадровых потребностей:

- внедрение модели количественного и качественного анализа кадровых потребностей на основе демографической структуры

района, интенсивности заболеваемости и потребностей в медицинских услугах;

- разработка системы учета и анализа текущей загруженности сотрудников для выявления дефицита кадров в критических отделениях.

2. Партнерство с образовательными учреждениями: активное сотрудничество с медицинскими вузами и колледжами для привлечения молодых специалистов на работу. Организация учебных программ и стажировок для студентов с возможностью последующего трудоустройства.

3. Разработка системы гибкой оплаты труда:

- введение гибкой системы оплаты труда, включающей премиальные выплаты за высокие результаты и переработку, что позволит привлечь специалистов и мотивировать уже работающих сотрудников;
- оплата дополнительных смен, работа в выходные и праздничные дни должна быть стимулирующим фактором для персонала.

4. Оценка компетенций и карьерный рост:

- разработка прозрачной системы оценки компетенций сотрудников, позволяющей строить индивидуальные карьерные планы;
- создание программы карьерного роста, направленной на повышение профессионального уровня сотрудников и возможности их вертикального продвижения.

5. Социальная поддержка сотрудников: укрепление системы социальной поддержки сотрудников, включая программы медицинского страхования, льготное жилье и субсидии для молодых специалистов, что сделает больницу более привлекательным местом для работы.

Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск».

1. Укрепление системы кадрового мониторинга:

- создание системы мониторинга текучести кадров, анализа причин увольнений и разработка мер для их минимизации (например, через опросы и интервью с уходящими сотрудниками);
 - постоянный анализ уровня загруженности сотрудников для принятия решений о дополнительном наборе персонала.
2. Анализ потребностей в персонале на основе медицинских услуг: проведение регулярных исследований для анализа востребованности медицинских услуг в учреждении и выстраивание кадровой политики с учетом этих данных. Мероприятие позволит эффективно прогнозировать потребность в специалистах разных профилей.
3. Программы повышения квалификации и наставничество:
- введение обязательных программ наставничества для молодых специалистов, опытные сотрудники смогут передавать свой опыт и знания новым кадрам, что повысит их квалификацию и уменьшит текучесть кадров;
 - проведение курсов по развитию управленческих навыков для врачей, претендующих на административные должности.
4. Формирование программы нематериального стимулирования:
- введение системы признания заслуг сотрудников (например, звания «лучший врач месяца», поощрительные грамоты), что положительно скажется на мотивации и психологическом климате в коллективе;
 - поддержка участия сотрудников в научных конференциях и профессиональных ассоциациях с оплатой поездок и обучения.
5. Автоматизация процессов кадрового планирования: внедрение автоматизированных систем для учета кадров, планирования смен, расчета нагрузок, анализа текучести, что позволит более эффективно управлять человеческими ресурсами.

Таким образом представим направления совершенствования кадрового планирования и прогнозирования для всех учреждений:

1. Внедрение цифровых HR-систем:

- внедрить автоматизированные системы управления персоналом для учета рабочего времени, планирования смен и расчетов нагрузки на персонал;
 - использовать аналитические инструменты для прогнозирования кадровых потребностей и оценки эффективности существующего состава сотрудников;
 - анализ и оптимизация кадровой структуры: проведение регулярного анализа соответствия кадровой структуры реальным потребностям учреждения. В зависимости от этого - увеличение штата в наиболее загруженных отделениях и сокращение в менее загруженных.
2. Улучшение условий труда и создание благоприятного климата в коллективе:
- внедрить гибкий график работы, обеспечить достойные социальные льготы и создать систему поддержки для сотрудников с выгоранием или иными проблемами;
 - организовать мероприятия для улучшения психологического климата в коллективе (корпоративные мероприятия, тренинги по командной работе).
3. Прогнозирование развития медицинских технологий и потребностей в кадрах: анализировать тренды в развитии медицинских технологий и изменениях в потребностях населения для формирования стратегических решений по подготовке специалистов в будущих востребованных направлениях.

Таким образом, разработанные рекомендации помогут учреждениям, исследуемым здравоохранения повысить эффективность кадрового планирования и прогнозирования, что в конечном итоге улучшит качество медицинских услуг, стабилизирует кадровую ситуацию и снизит уровень текучести кадров.

3.2 Эффективность предлагаемых рекомендаций

Эффективное кадровое планирование и прогнозирование являются критически важными аспектами успешного управления медицинскими учреждениями. Для учреждений КГБУЗ «Городская больница № 1», № 2 и № 3, г. Рубцовск, реализация рекомендаций по совершенствованию данных процессов направлена на решение актуальных проблем, таких как текучесть кадров, нехватка квалифицированных специалистов и низкое качество оказываемых медицинских услуг.

Современные медицинские учреждения сталкиваются с растущими требованиями к качеству обслуживания, усложнением структуры и увеличением объема работы. В этой связи, эффективное управление человеческими ресурсами становится не просто необходимым, но и стратегически важным фактором для обеспечения стабильности и роста учреждения.

Предлагаемые рекомендации по совершенствованию организации кадрового планирования и прогнозирования включают в себя внедрение систем долгосрочного планирования, создание кадрового резерва, развитие внутреннего обучения, мотивационные программы и сотрудничество с образовательными учреждениями. Каждое из этих направлений направлено на создание гибкой, адаптивной и эффективной кадровой структуры, которая будет способствовать снижению текучести кадров, улучшению качества медицинских услуг и оптимизации затрат.

Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций позволяет выявить их эффективность, а также оценить их вклад в устойчивость и развитие учреждений. В данном контексте, эффективность рекомендаций измеряется через сокращение расходов на экстренные наймы, повышение квалификации сотрудников, улучшение условий труда и создание благоприятного рабочего климата (таблица 19).

Таблица 19 – Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования КГБУЗ «Городская больница № 1, г.Рубцовск»

Рекомендация	Ожидаемый результат	Эффективность предлагаемых рекомендаций
Введение системы долгосрочного кадрового планирования	Позволяет предвидеть потребности в кадрах на несколько лет вперед, минимизирует дефицит кадров	Снижение расходов на экстренные наймы и обучение, улучшение распределения ресурсов
Создание системы кадрового резерва	Увеличивает гибкость в управлении персоналом, снижает зависимость от внезапных увольнений	Уменьшение затрат на набор и обучение новых сотрудников, повышение эффективности замещения ключевых позиций
Развитие внутренней системы обучения и повышения квалификации	Уменьшает риск профессионального выгорания, повышает компетентность сотрудников	Снижение текучести кадров, уменьшение затрат на внешний рекрутинг, повышение качества медицинских услуг
Внедрение мотивационной программы для сотрудников	Способствует удержанию кадров и созданию позитивного рабочего климата	Снижение текучести, повышение производительности и вовлеченности, уменьшение затрат на рекрутинг и обучение
Интенсификация работы с учебными заведениями	Помогает подготавливать специалистов заранее, снижает затраты на набор кадров	Снижение затрат на рекрутинг и обучение, увеличение притока молодых специалистов

В таблице 20, покажем оценку эффективности предлагаемых рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск».

Таблица 20 – Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск»

Рекомендация	Ожидаемый результат	Эффективность предлагаемых рекомендаций
1	2	3
Создание эффективной системы прогнозирования кадровых потребностей	Позволяет точно рассчитывать будущие потребности в кадрах, избегая нехватки специалистов	Оптимизация распределения ресурсов, снижение затрат на экстренный найм
Партнерство с образовательными учреждениями	Обеспечивает непрерывный приток молодых специалистов, минимизирует кадровый голод	Снижение затрат на рекрутинг и обучение, повышение квалификации через стажировки и практики
Разработка системы гибкой оплаты труда	Стимулирует сотрудников к более эффективной работе, особенно в сложных условиях	Повышение производительности, привлечение новых сотрудников, сокращение уровня выгорания и текучести кадров
Оценка компетенций и карьерный рост	Мотивирует сотрудников к профессиональному развитию, что положительно влияет на качество услуг	Повышение квалификации и производительности, снижение затрат на внешний рекрутинг

Продолжение таблицы 20

Рекомендация	Ожидаемый результат	Эффективность предлагаемых рекомендаций
1	2	3
Социальная поддержка сотрудников	Привлекает и удерживает кадры, особенно молодых специалистов	Снижение текучести кадров, увеличение лояльности и привлечение квалифицированных специалистов

Данная работа направлена на детальный анализ и оценку предложенных мер по улучшению кадрового планирования и прогнозирования, а также на выявление их потенциального воздействия на функционирование и развитие КГБУЗ «Городская больница № 1, № 2 и № 3, Рубцовск».

Таблица 21 – Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск»

Рекомендация	Ожидаемый результат	Эффективность предлагаемых рекомендаций
Укрепление системы кадрового мониторинга	Позволяет своевременно выявлять проблемы с текучестью и оптимизировать кадровую политику	Снижение числа увольнений, улучшение распределения рабочих нагрузок, меньше затрат на экстренные наймы
Анализ потребностей в персонале на основе медицинских услуг	Помогает точно определить, где требуется больше кадров, повышает эффективность работы	Оптимизация затрат на персонал, улучшение качества и доступности медицинских услуг
Программы повышения квалификации и наставничество	Повышают уровень квалификации новых сотрудников и снижают текучесть	Снижение затрат на обучение новых сотрудников, уменьшение ошибок в работе, увеличение числа квалифицированных специалистов
Формирование программы нематериального стимулирования	Помогает удержать сотрудников, повысить их лояльность и мотивацию	Улучшение климата в коллективе, повышение производительности и качества услуг, снижение затрат на рекрутинг
Автоматизация процессов кадрового планирования	Оптимизирует учет рабочего времени, загрузку и планирование смен	Снижение административных затрат, повышение точности планирования и оптимизация трудовых ресурсов

Общие направления совершенствования.

1. Внедрение цифровых HR-систем:

- эффективность: автоматизация учета и планирования позволяет улучшить контроль и реагирование на кадровые проблемы;
- экономический эффект: снижение административной нагрузки, уменьшение ошибок и затрат на ручной учет.

2. Анализ и оптимизация кадровой структуры:

- эффективность: оптимизация кадровой структуры позволяет лучше распределять ресурсы;
- экономический эффект: снижение затрат на избыточные позиции и улучшение эффективности использования кадровых ресурсов.

3. Улучшение условий труда и создание благоприятного климата:

- эффективность: улучшение условий труда снижает текучесть и выгорание;
- экономический эффект: увеличение лояльности сотрудников и повышение производительности, снижение затрат на рекрутинг.

4. Прогнозирование развития медицинских технологий:

- эффективность: прогнозирование позволяет готовиться к изменениям и внедрять новые технологии;
- экономический эффект: подготовка специалистов в будущем предложенные рекомендации направлены на улучшение кадрового планирования и прогнозирования, что в свою очередь повысит общую эффективность работы медицинских учреждений.

Таким образом, ожидаемые результаты включают снижение текучести кадров, организации повышение квалификации сотрудников, улучшение качества медицинских услуг и оптимизацию затрат. Рекомендации приведут к более эффективному управлению персоналом и повышению уровня обслуживания пациентов, что в долгосрочной перспективе снизит затраты и улучшит финансовые показатели учреждений. Оценка предложенных рекомендаций по совершенствованию кадрового планирования и прогнозирования для КГБУЗ «Городская больница № 1, № 2 и № 3, г. Рубцовск», демонстрирует высокую эффективность внедряемых мер. Рекомендации направлены на решение актуальных проблем в управлении персоналом, таких как текучесть кадров, дефицит специалистов и повышение производительности.

Введение систем долгосрочного кадрового планирования, создание кадрового резерва, развитие программ обучения и мотивации, а также автоматизация процессов позволяют существенно сократить затраты на срочный рекрутинг и обучение новых сотрудников. Предложенные меры способствуют не только снижению прямых расходов, но и улучшению качества предоставляемых медицинских услуг за счет повышения квалификации и вовлеченности персонала.

Сотрудничество с образовательными учреждениями и внедрение программ социальной поддержки улучшат приток молодых специалистов, что минимизирует кадровый дефицит и снизит нагрузку на существующий персонал. Оптимизация кадровой структуры и улучшение условий труда способствуют снижению выгорания и текучести, что положительно сказывается на рабочем климате и общей эффективности учреждений.

Вывод по 3 разделу:

Таким образом, подводя итоги третьего раздела отмечено, что предлагаемые рекомендации обеспечивают устойчивое развитие больниц, способствуя улучшению финансовых показателей и качеству медицинских услуг, что в долгосрочной перспективе приведет к улучшению показателей здоровья населения региона и укреплению позиций медицинских учреждений.

Заключение

Изучив теоретические основы кадрового планирования и прогнозирования, сделаем следующие выводы: кадровое планирование и прогнозирование представляют собой систематический процесс прогнозирования и подготовки к будущим потребностям в персонале. Что включают анализ текущих и будущих требований компании, оценку квалификаций сотрудников и разработку стратегий для удовлетворения этих потребностей. Данные процессы критически важны для эффективного функционирования организации, поскольку помогают предвосхищать кадровые дефициты и избытки, оптимизировать использование ресурсов и поддерживать конкурентоспособность. Основные цели включают обеспечение необходимого уровня квалифицированного персонала для выполнения задач организации и содействие развитию сотрудников. Задачи охватывают анализ потребностей в персонале, определение дефицитов и избытков, разработку планов по привлечению и удержанию сотрудников, а также корректировку планов в ответ на изменения среды.

В первом подразделе первого раздела раскрывается значение, цели и задачи концепции кадрового планирования и прогнозирования, которые становятся основой для формирования эффективной кадровой политики в учреждении. Кадровое планирование служит неотъемлемой частью стратегического управления, позволяя предсказать потребности в персонале на основе анализа текущих и будущих тенденций.

Во втором подразделе первого раздела рассматриваются методы и технологии кадрового планирования и прогнозирования. Обсуждаются статистические методы, экспертные оценки и моделирование, каждый из которых имеет свои преимущества и ограничения. Статистические методы основаны на исторических данных и предоставляют объективные прогнозы, но могут быть не гибкими. Экспертные оценки учитывают субъективные факторы, но могут быть подвержены ошибкам. Технологии включают

использование информационных систем для автоматизации процессов планирования и прогнозирования, что способствует обработке больших объемов данных и улучшению точности прогнозов.

В третьем подразделе первого раздела изучен международный опыт в кадровом планировании. Исследуются методы прогнозирования потребностей в персонале, используемые в развитых странах, таких как Нидерланды, Великобритания, США и Германия. Нидерланды акцентируют внимание на прогнозировании новых рабочих мест и притока трудовых ресурсов, Великобритания использует комплексный подход, охватывающий изменения в занятости и структуре экономики, а США и Германия базируются на прогнозировании макроэкономических тенденциях. Преимущества и ограничения различных практик подчеркивают необходимость адаптации международного опыта к локальным условиям и специфике рынка труда. Интеграция успешных международных практик с учетом локальных особенностей может способствовать созданию более эффективных систем кадрового планирования и прогнозирования, оптимизируя использование ресурсов и повышая их соответствие потребностям бизнеса.

В ходе исследования была проведена всесторонняя оценка кадрового планирования и прогнозирования в учреждениях здравоохранения КГБУЗ «Городская больница № 1», КГБУЗ «Городская больница № 2» и КГБУЗ «Городская больница № 3», г. Рубцовск. Целью исследования являлось выявление проблемных зон в организации кадрового обеспечения данных учреждений и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

На основе анализа деятельности больниц во втором разделе было установлено, что все исследуемые учреждения сталкиваются с рядом типичных проблем в области управления кадрами. В их числе - дефицит медицинских специалистов, высокая текучесть кадров, недостаточная мотивация сотрудников и слабая система кадрового прогнозирования. Выявленные проблемы оказывают негативное влияние на эффективность работы больниц и качество предоставляемых медицинских услуг.

Проведена характеристика деятельности учреждений, включая анализ структуры учреждений и их кадрового потенциала. Выявлено, что нехватка квалифицированного персонала в ключевых отделениях приводит к повышению нагрузки на существующих сотрудников, что в свою очередь увеличивает риск профессионального выгорания и текучести кадров. Рассмотрен кадровый потенциал учреждений, где отмечено, что текучесть кадров остается высокой, несмотря на усилия по стабилизации ситуации. Особое внимание было уделено проблемам с подготовкой и удержанием молодых специалистов, что усугубляется слабым сотрудничеством с образовательными учреждениями и недостаточной системой наставничества. Проведен анализ текущих практик кадрового планирования и прогнозирования. Выявлено, что в исследуемых организациях нет эффективной системы долгосрочного прогнозирования кадровых потребностей, что приводит к частым кризисам с нехваткой персонала. Недостаток координации между отделами кадров и руководством больниц также затрудняет оперативное решение кадровых вопросов.

Предложены направления совершенствования кадрового планирования и прогнозирования в учреждениях здравоохранения КГБУЗ «Городская больница № 1», КГБУЗ «Городская больница № 2» и КГБУЗ «Городская больница № 3», г. Рубцовск.

Основные рекомендации включают: внедрение системы долгосрочного кадрового планирования, создание кадрового резерва, развитие внутренней системы обучения и повышения квалификации, внедрение мотивационных программ для сотрудников, создание комфортных и безопасных условий труда, улучшение климата в коллективе, а также усиление работы с учебными заведениями. Предложенные меры направлены на улучшение кадрового обеспечения в учреждениях здравоохранения КГБУЗ «Городская больница № 1», КГБУЗ «Городская больница № 2» и КГБУЗ «Городская больница № 3», г. Рубцовск, сокращение текучести кадров, повышение производительности и качества медицинских услуг. Оценка эффективности предложенных

рекомендаций показала, что их реализация позволит значительно улучшить управление персоналом в больницах. Прогнозируется снижение затрат на рекрутинг и обучение новых сотрудников за счет удержания ключевых специалистов, улучшение рабочего климата, повышение квалификации персонала и оптимизация распределения кадровых ресурсов.

В целом, проведенное исследование подтвердило необходимость реформирования системы кадрового планирования и прогнозирования в учреждениях здравоохранения КГБУЗ «Городская больница № 1», КГБУЗ «Городская больница № 2» и КГБУЗ «Городская больница № 3», г. Рубцовск. Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность работы учреждений здравоохранения, улучшить качество оказания медицинских услуг и обеспечить устойчивое развитие данных медицинских организаций.

Таким образом, предлагаемые рекомендации могут значительно повысить общий уровень здоровья населения и укрепить доверие к медицинским учреждениям в городе Рубцовске.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Акабиров Д. Н. Совершенствование системы планирования и прогнозирования инновационной деятельности АПК // В сборнике: Актуальные проблемы молодежной науки в развитии АПК. Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – 2020. – С. 130-135.

2. Абзалиева А. Р., Каусова Г. К., Аимбетова Г. Е. Кадровая политика в здравоохранении: сравнительный анализ международной практики. – 2018. – С. 112-117.

3. Анисимова Н.А., Кутузова А.В., Рыбакова Г.Р., Чащина О.В. Прогнозирование как начальный этап управления персоналом // Московский экономический журнал. – 2020. – № 5. – С. 90.

4. Башарина О. В. Опыт внедрения информационной системы прогнозирования и планирования кадровой обеспеченности Челябинской области // В сборнике: Профессиональное образование и занятость молодежи: XXI век. Цифровое образование: от прогнозов к реальности. Материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Кемерово, 2021. – С. 161-163.

5. Буклерский П. С. Планирование потребности в персонале как элемент кадровой стратегии // В сборнике: Современные технологии управления персоналом. Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. – 2019. – С. 120-123.

6. Битебаева Д.М., Танатарова Г.Н. Использование современных методик прогнозирования кадровых ресурсов в здравоохранении на примере расчёта потребности во врачах акушеров-гинекологов в медицинских организациях. Медицинский журнал Западного Казахстана. – 2016. – № 4. – С. 49-54.

7. Горностаева Ж. В., Сорокина Ю. В., Мнацакян В. Д., Голдина И. П., Андреева У.С. Развитие современных кадровых технологий в органах местного самоуправления // Новосибирск, 2018. – С.16-19

8. Гончарова Н.В., Дайнеко Л.В., Зайцева Е.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка // Учебное пособие для студентов вуза, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Екатеринбург, 2021.

9. Гордиенко В.А. Теоретические основы прогнозирования потребности в персонале, планирование кадров в организации ПАО «Сафмар» // В сборнике: Вклад студенчества в развитие современного научного знания. материалы IV студенческой научно-практической конференции. Орёл, 2021. – С. 17-31.

10. Горлачев П.В., Прибок У.С. Особенности формирования кадровой особенности формирования кадровой стратегии предприятия // В сборнике: Актуальные вопросы развития цивилизации в условиях геополитической нестабильности. Материалы международной научно-практической конференции научно-педагогических работников, аспирантов, магистрантов и студентов. Краснодар, 2024. – С. 238-241.

11. Дуров Р. С., Варнакова Е. В., Кобзев К. О., Кобзева Н. Д. Стадии процесса кадрового планирования. Методы прогнозирования кадровых потребностей // Молодой исследователь Дона. – 2019. – № 6. – С. 113-116.

12. Дуров Р.С., Варнакова Е.В., Кобзев К.О., Кобзева Н.Д. Стадии процесса кадрового планирования медицинской организации. Методы прогнозирования кадровых потребностей. // Юридическая наука в XXI веке: актуальные проблемы и перспективы их решений. Сборник научных статей по итогам работы пятая круглого стола со Всероссийским и международным участием. Шахты, 2020. – С. 33-35.

13. Девишев Р. И., Мирошникова Ю.В. Подходы к прогнозированию кадрового потенциала здравоохранения: основные методы // Менеджер здравоохранения. – 2017. – № 3. – С. 45-54.

14. Девишев Р.И., Мирошникова Ю.В. Подходы к прогнозированию кадрового потенциала здравоохранения: основные проблемы // Менеджер здравоохранения. – 2017. – № 1. – С. 51-57.

15. Журавлева, Л. Э. Деловая оценка персонала организации: показатели и методы / Л. Э. Журавлева // Высокие технологии и инновации в науке : сборник статей международной научной конференции, Санкт-Петербург, 09 января 2023 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2023. – С. 48-51.

16. Жумалиева, А. К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева // Молодой ученый. – 2020. – № 2. – С. 263-266.

17. Игнатъев Р. В. Методы процесса кадрового планирования в организации / В сборнике: Сборник статей магистрантов ММА - 2020. Москва, 2020. – С. 113-116.

18. Калмыкова А. С., Задорожная К. Р. К вопросу о подборе о отборе персонала организации в современных условиях // Экономика и социум. – 2016. – № 6. – С. 1003-1006.

19. Карпова О. Б., Загоруйченко А. А. Актуальные вопросы кадрового обеспечения в здравоохранении в России и в мире. Здравоохранение Российской Федерации. – 2022. – Т. 66. – № 3. – С. 181-187.

20. Комова Л. С. Методы эффективного руководства персоналом организации // В сборнике: Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях. Материалы Всероссийской научно-практической конференции, проводимой в рамках Всемирной недели предпринимательства. Волгоград, 2022. – С. 293-295.

21. Кобзева Н. Д., Дуров Р. С., Варнакова Е. В., Кобзев К. О. Стадии процесса кадрового планирования медицинской организации. Методы прогнозирования кадровых потребностей // В сборнике: Состояние и перспективы развития агропромышленного комплекса. Юбилейный сборник научных трудов XIII международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию Донского государственного технического

университета (Ростовского-на-Дону института сельхозмашиностроения), в рамках XXIII Агропромышленного форума юга России и выставки «Интерагромаш». В 2-х томах. – 2020. – С. 472-474.

22. Крюкова И. В. Современное развитие прогнозирования потребности в персонале // В сборнике: Правовой порядок и современный мир. Сборник научных статей IV Национальной научно-практической конференции. Под редакцией Ю.И. Исаковой, Г.С. Працко, Е.Ю. Сапожниковой, А.Н. Максименко. Ростов-на-Дону, 2023. – С. 164-169.

23. Красюк А. В., Киселева Г. С. Применение современных методов деловой оценки персонала как необходимое условие развития организации // COLLOQUIUM-JOURNAL. – 2021. – № 3. – С. 34-36.

24. Кузяшев А. Н., Тимиркаев А. Э. К вопросу о проблемных периодах профессиональной карьеры // Наука. Исследования. Практика: сборник статей международной научной конференции (Санкт-Петербург, Июнь 2020) – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2020. – С.176-178

25. Кузяшев А. Н., Аминова Ю. И., Кунакбаева Н. В. Роль мотивации персонала в современных организациях // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие» (Санкт-Петербург, Ноябрь 2019). Международная научная конференция «Высокие технологии и инновации в науке». – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2019. – С. 99-102.

26. Логунова И.В. Методический подход к исследованию системы кадрового планирования предприятия. Экономинфо. – 2023. – Т. 18. – № 1. – С. 12-18.

27. Макеев Д.Н. Стратегии кадрового планирования организации / Синергия Наук. – 2021. – № 63. – С. 444-451.

28. Михайличенко Н.А., Галанов И.Г. К вопросу о современных подходах к набору, отбору и найму персонала // Современные проблемы экономики и менеджмента: поиск решений. сборник научных трудов. Москва, 2016. – С. 148-155.

29. Мустафаев З.М., Нургалиева Н.К., Койков В.В. Развитие методы кадрового планирования здравоохранения в мире // Медицинский журнал Астана. – 2019. – № 4. – С. 22-28.

30. Мельник П.В., Сюй Л. К задаче стратегического планирования человеческих ресурсов // В сборнике: Теория и практика стратегирования. V Международная научно-практическая конференция. Московский университариум стратега: сборник избранных научных статей: в 2 книгах. Москва, 2022. – С. 217-220.

31. Мельников Н.А., Кирсанова Е.А. Отбор и правила приема сотрудника сферы услуг // Наука. Исследования. Практика: сборник статей международной научной конференции (Санкт-Петербург, Апрель 2020) – СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2020. – С.208-211

32. Молоткова, Н. В. Управление человеческими ресурсами [Электронное издание]: учебное пособие / Тамбов: Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2023. – 89 с.

33. Нематуллаева, З. З. к. Управление персоналом в современном обществе / З. З. к. Нематуллаева // Перспективы интеграционных процессов и поиск инновационных решений : сборник статей международной научной конференции, Петрозаводск, 12 января 2023 года. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2023. – С. 30-34.

34. Омеляновский В.В., Безденежных Т.П., Алхасов Т.Г., Лукьянцева Д.В. // Обзор международного опыта планирования кадровых ресурсов здравоохранения // Медицинские технологии. Оценка и выбор. – 2019. – № 3. – С. 32-45.

35. Потешкина Ю.М., Кузнецова Т.В. Планирование потребности в персонале на предприятии //В сборнике: Концепция и программно-проектный инструментарий устойчивого социально-экономического развития территориальных систем. Сборник статей по материалам II Международной научно-практической конференции. Пенза, 2023. – С. 304-308.

36.Пронина Д. С. Современные методы мотивации персонала // Пронина Д. С, Логинова Е. С., Стеклова О. Е Вестник УлГТУ 4. – 2012 г. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-motivatsii-personala> (дата обращения: 18.07.2024).

37. Современные методы мотивации персонала. [Электронный ресурс] – URL: <http://motive4you.ru/work/metodi-motivacii-personala/> (дата обращения: 17.07.2024).

38. Рыжакова Е.А. Кадровое планирование и прогнозирование в муниципальных органах власти: задачи, методы, технологии // Политика, экономика и инновации. – 2022. – № 4. – С.45-48

39. Романова М.В. Методы кадрового планирования на предприятии / В сборнике: Решетневские чтения. Материалы XXV Международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева. В 2-х частях. Под общей редакцией Ю.Ю. Логинова. Красноярск, 2021. – С. 584-586.

40. Ровенчук В.Г., Буренина Н.Б. Совершенствование кадрового планирования в организации / В сборнике: Экономика и социум: тренды развития в XXI веке. Сборник материалов региональной конференции студентов магистрантов, аспирантов, молодых ученых. Симферополь, 2022. – С. 157-164.

41. Сафарова Г.М., Мухамадиярова Г.Ф. Понятие кадрового планирования и прогнозирования потребности в кадрах // В сборнике: Этнопедагогика в контексте современной культуры. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Л.Б. Абдуллина. – 2018. – С. 189-193.

42. Сайфуллина Л.Д. Методологические аспекты прогнозирования кадровых потребностей // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 5. – С. 120-123.

43. Сухорукова В.С. Сущность кадрового планирования, его цели и задачи // В сборнике: Наука, технологии, общество: экологический

инжиниринг в интересах устойчивого развития территорий. сборник научных трудов III Всероссийской научной конференции с международным участием. Красноярск, 2022. – С. 778-783.

44. Судейко В.А. Совершенствование кадровой политики в организации // В сборнике: Цифровые технологии в развитии современных экономических систем. Материалы II Всероссийской научно-исследовательской конференции с международным участием. Липецк, 2024. – С. 654-660.

45. Сподарева Е. Г. Стратегические ориентиры финансового планирования в здравоохранении ДНР // В сборнике: Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. Материалы V международной научно-практической конференции. Ответственные редакторы О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган. – 2019. – С. 267-272.

46. Свищева Т.Н. Прогнозирование как инструмент делегирования полномочий // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2016. – № 1. – С. 239-241.

47. Симонова М.В., Санкова Л.В., Мирзабалаева Ф.И. Стратегическое планирование кадрового обеспечения социально-значимых отраслей экономики регионов // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 8. – С. 2815-2838.

48. Симарова И.С., Алексеевичева Ю.В., Блинецов Р.С., Жигин Д.В. Формирование системы деловой оценки персонала на основе компетентностного подхода // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 7-1. – С. 72-77.

49. Сланченко, Л.И. Кадровая политика в организациях сферы услуг в современных условиях / Л.И. Сланченко, М.А. Рыбальская // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 3. – С. 352-356.

50. Турысбекова А.Т., Утеулиев Е.С. Проблемы обеспеченности врачебными кадрами // Вестник Казахского национального медицинского университета. – 2018. – № 1. – С. 427-429.

51. Трубчанинова Ю.Ю., Пизенгольц В.М Прогнозирование потребности в персонале на примере многофункциональных центров // В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. материалы межвузовской научно-практической конференции магистрантов. Омск, 2020. – С. 277-280.

52. Трубникова В.В., Патир А.В. Стратегии планирования потребности в персонале организации // В сборнике: Актуальные вопросы устойчивого развития систем управления в условиях трансформации социально-экономических процессов. Сборник материалов международной научно-практической конференции. Под редакцией С.А. Гальченко. Курск, 2022. – С. 264-267.

53. Управление персоналом: актуальные проблемы и тенденции: монография / под общ.ред. научного совета МИПИ им. Ломоносова. – СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2023. – 84 с.

54. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с.

55. Фролов И.П. Оценка системы кадрового планирования и прогнозирования // Академическая публицистика. – 2024. – № 6-1. – С. 475-483.

56. Фролов И.П. Зарубежный опыт кадрового планирования и прогнозирования в органах местного самоуправления // Академическая публицистика. – 2024. – № 6-1. – С. 468-474.

57. Федоров, Ю. В. Виды мотивационной деятельности и их применение в системе мотивации и вознаграждения персонала / Ю. В. Федоров // Перспективные исследования в сфере права, общества и управления : сборник статей международной научной конференции, Мурманск, 24 декабря 2022 года. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2022. – С. 26-29.

58. Хамидуллина А.Н. Принципы и требования прогнозированию и планированию развития административно-территориальных образований

//Студенческая наука - аграрному производству. материалы 80-ой студенческой (региональной) научной конференции. ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет». Казань, 2022. – С. 305-311.

59. Хисматуллина Д.З., Ишмурадова И.И. Этапы внедрения системы планирования ресурсов предприятия ERP //В сборнике: Актуальные тренды цифровой трансформации промышленных предприятий. Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2023. – С. 275-280.

60. Хашиева Х.И., Нальгиева Х.Л. Разработка кадровой политики //В сборнике: Актуальные вопросы и достижения современной науки. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Нефтекамск, 2022. – С. 72-75.

61.Чепелева К.В. Кадровое планирование при формировании бизнес-плана крестьянско-фермерского хозяйства // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 5. –С. 175-178.

62. Шаронин П.Н. Кадровое планирование [Электронный ресурс]: учебник / М.: Шаронин П.Н., 2020. – 229 с.

63. Шаповаленко Д.Д. Система деловой оценки персонала / Д.Д. Шаповаленко // Наука и образование сегодня. – 2021. – № 8. – С. 52-56

64.Щербенко В.Н. Зарубежный и отечественный опыт управления кадровыми процессами // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие» (Санкт-Петербург, Март 2021). Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция «Научные исследования в современном мире. Теория и практика СПб.: ГНИИ Нацразвитие», 2021. – С.66-69

65. Якушина, Т. В. Кадровая политика организации как элемент эффективного менеджмента / Т. В. Якушина, К. А. Туласова // Поколение будущего : сборник статей международной научной конференции, Санкт-Петербург, 30 января 2023 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального

образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2023. – С. 72-74.

66. Gafurova, O. Yu. Methods of personnel planning // Economics and entrepreneurship. – 2018. – № 9. – Pp. 1312-1315

67. WHO. Models and tools for health workforce planning and projections. Geneva, World Health Organization, Department of Human Resources for Health, Health Information and Governance, 2019.

68. Melnik, E. S. The problem of planning personnel potential at enterprises // Actual issues of economic sciences: materials of the I International Scientific Conference (Ufa, October 2018). Ufa: Summer, 2011. – P. 113-115.

69. Forecasting needs on general practitioners on the basis of attached population in outpatient clinics of Almaty city Kaidaulov M.K., Turdaliyeva B.S., Aimbetova G.E., Meirmanov S.K. Life and Health Science. – 2019. – № 1. – С. 40-48.

70. Kaufman B. E. Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship / B. E. Kaufman. - 6th ed. - Industrial Relations Research Association, 2017. - 720 p.

Приложение А

Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

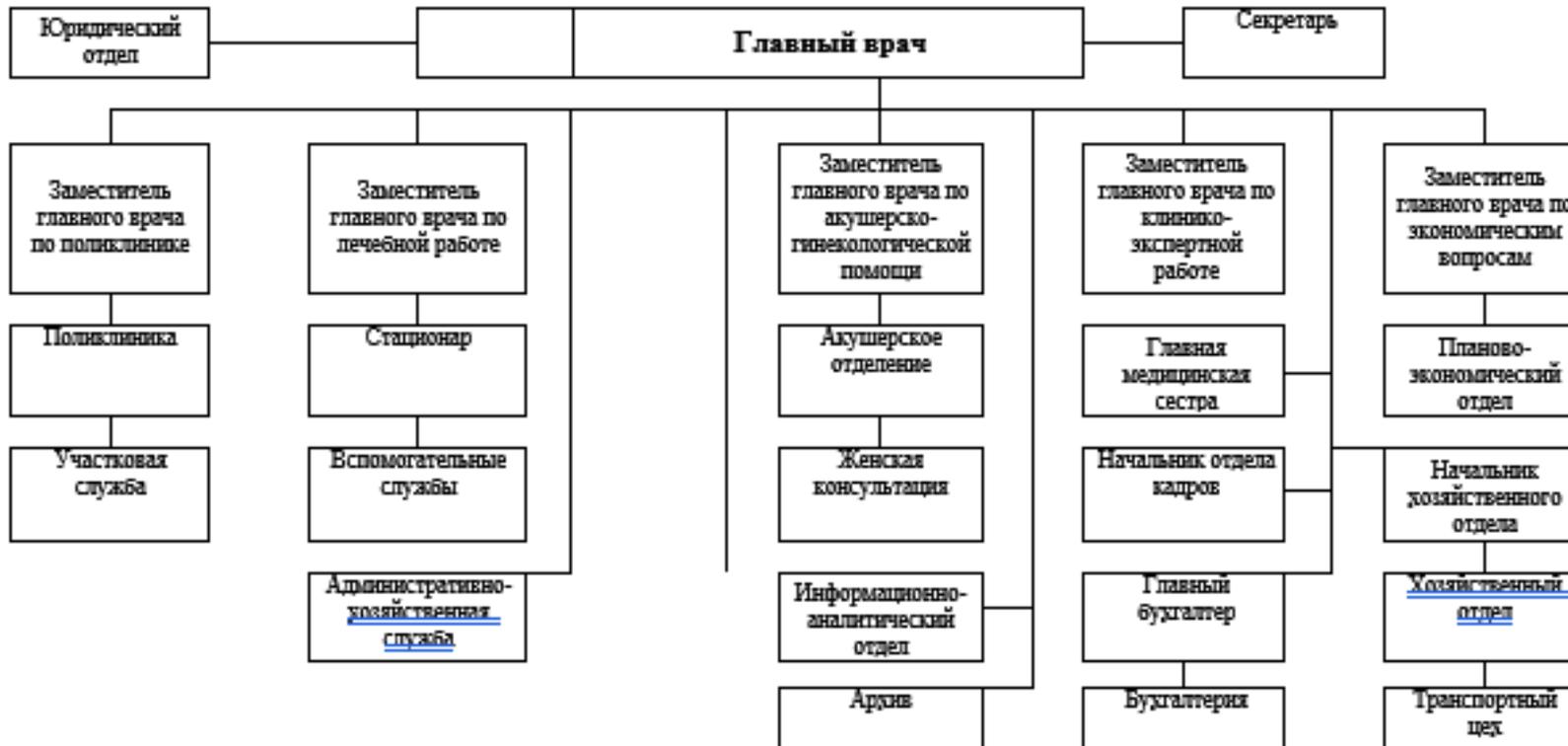


Рисунок А.1- Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 1, г. Рубцовск»

Приложение Б

Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск»

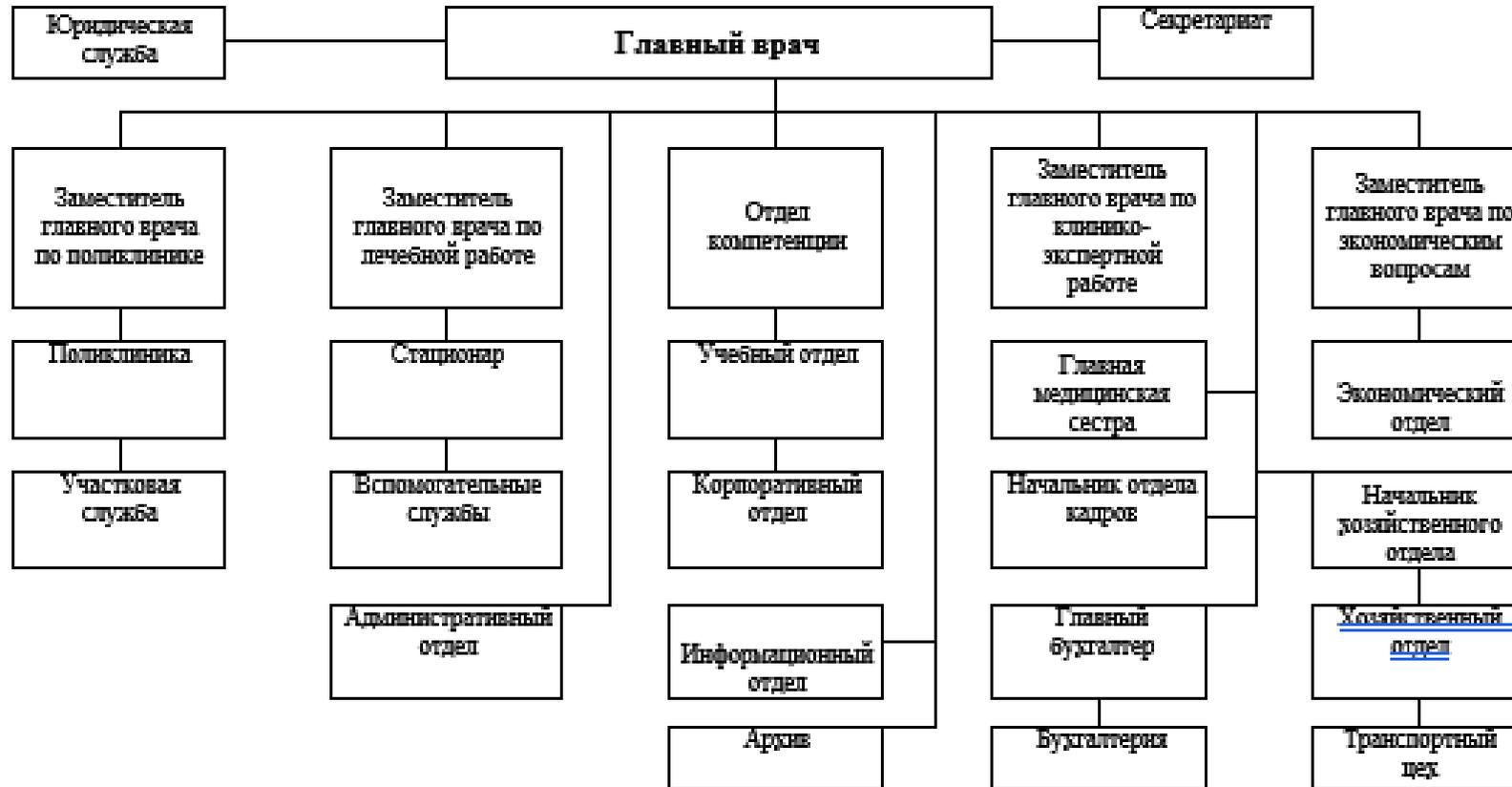


Рисунок Б.1-Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 2, г. Рубцовск»

Приложение В

Организационная структура «КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск»

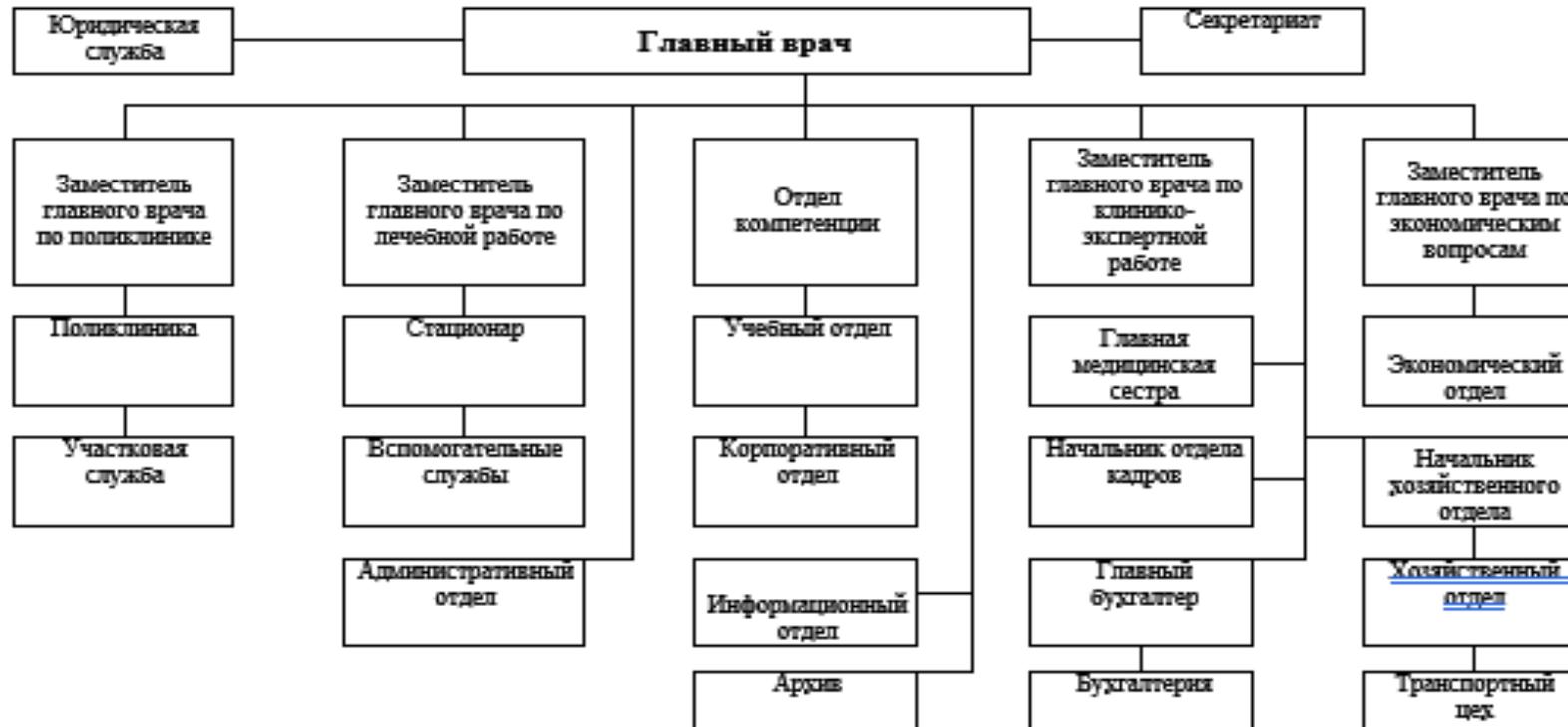


Рисунок В.1-Организационная структура КГБУЗ «Городская больница № 3, г. Рубцовск»