



# Развитие стратегии управления персоналом по принципу HR системы

**БЕЛЕНЬКАЯ ВИКТОРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА**  
Главный врач ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5»



### ПРИКАЗ

28 03 2022г.

227

В целях повышения качества и эффективности деятельности учреждения, реализации Национального проекта «Новая модель медицинской организации», своевременного исполнения паспорта проекта «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи» в Тюменской области, обеспечения деятельности по внедрению в ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5» методических рекомендациями «Реализация проектов по улучшению и использование методов бережливого производства в медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» Министерства здравоохранения РФ

**Приказываю:**

1. Сформировать в ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5» рабочую группу по реализации проекта «Развитие стратегии управления персоналом по принципу HR системы»
2. Утвердить:
  - 2.1. Состав рабочей группы - Приложение 1
  - 2.2. План-график и место проведения заседания Рабочей группы - Приложение 2
  - 2.3. Шаблон протокола Рабочей группы – Приложение 3
3. Назначить руководителем Рабочей группы по реализации проекта «Развитие стратегии управления персоналом по принципу HR системы» - корпоративного психолога (О.В. Шарапкина.)
4. Руководителю рабочей группы :
  - 4.1. Провести аудит подконтрольного раздела
  - 4.2. Сформировать и утвердить паспорт проекта.
  - 4.3. Обеспечить реализацию проекта в соответствии с методическими рекомендациями «Реализация проектов по улучшению и использование методов бережливого производства в медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» Министерства здравоохранения РФ в срок, согласно паспорту проекта.
  - 4.4. При необходимости привлекать к участию в рабочей группе любого сотрудника поликлиники, имеющего профессиональную компетенцию для оказания действенной помощи в решении конкретного вопроса.
5. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Главный врач

В.А. Беленькая

Приложение 1  
К приказу главного врача  
ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5»  
№ 30 от 23.05.2022г.

Состав рабочей группы проекта «Развитие стратегии управления персоналом по принципу HR системы»

№ п/п	ФИО	должность
1	Баженова Т.Ю.	старший специалист по кадрам
2	Никитина Е. А	начальник ОМО
3	Старостина О.В.-	заместитель главного врача по детству
4	Сарычева Т.Н.	главная медицинская сестра по детству
5	Крымская О.С.	заведующий профилактическим отделением (детское отделение)
6	Костюшина Е.И	заместитель главного врача по медицинской части
7	Моисеева О.Л.	главная медицинская сестра
8	Андоверова А.Г	заведующий отделом УКМПиб
9	Соляных Е.А.-	специалист по кадрам
10	Луцева Т.В.-	специалист по кадрам
11	Журавлева У.М.-	заведующий поликлиникой №2
12	Елфимов Ю.В	заведующий поликлиникой №3
13	Юмачиков А.Н	врач статистик отдела УКМПиб

Приложение 2  
К приказу главного врача  
ГБУЗ ТО «Городская поликлиника №5»  
№ 27 от 12.03.2022

План-график и место проведения заседаний рабочей группы проекта проекта  
«Развитие стратегии управления персоналом по принципу HR системы»

Наименование проекта	Место проведения заседаний	Дата и время проведения заседаний
«Развитие стратегии управления персоналом по принципу HR системы»	Кабинет № 715 ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5» По адресу ул. Московский тракт 35а	Каждый 3 Четверг месяца с 13.00 до 14:00



# Карточка проекта

## «Развитие стратегии управления персоналом по принципу HR системы»

### 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

**Заказчик процесса:** главный врач ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5» Беленькая Виктория Александровна

**Владелец процесса:** Шарашкина Ольга Вячеславовна, корпоративный психолог ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5»

**Периметр проекта:** ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5», Отдел управления персоналом, все структурные подразделения медицинской организации.

**Границы процесса:** От потребности в специалисте (формирование вакансии) до факта прекращения трудового договора сотрудника.

**Руководитель проекта:** Шарашкина Ольга Вячеславовна, корпоративный психолог ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5»

**Команда проекта:**

- Баженова Т.Ю. – старший специалист по кадрам
- Никитина Е. А.- начальник ОМО
- Старостина О.В.- заместитель главного врача по детству
- Сарычева Т.Н. – главная медицинская сестра по детству
- Крымская О.С. – заведующий профилактическим отделением (детское отделение)
- Костюшина Е.И.- заместитель главного врача по медицинской части
- Моисеева О.Л.- главная медицинская сестра
- Андоверова А.Г.- заведующий отделом УКМПИБ
- Соляных Е.А.- специалист по кадрам
- Луцева Т.В.- специалист по кадрам
- Журавлева У.М.- заведующий поликлиникой №2
- Елфимов Ю.В.- заведующий поликлиникой №3.
- Юмачиков А.Н.- врач статистик отдела УКМПИБ

### 3. Цели и плановый эффект

Наименование показателя	Текущий показатель	Целевой показатель
Наличие HR системы	Наличие отдельных направлений деятельности кадровой службы, без систематизации, без HR инструментов и критерии оценки по HR.	Есть (предполагается утвердить инструменты системы...)
Внести изменения в штатное расписание (расширение отдела с Управления персоналом до HR отдела)	На данный момент 4 штатных сотрудника в должности Специалисты по кадрам	есть
Автоматизация внутренних процессов (включая инструменты оценки)	нет	есть
Укомплектованность	92,80%	97,80%
Текущесть кадров	3,06%	1,97

### 2. Обоснование выбора

**Ключевой риск:** дефицит кадров, неэффективное использование потенциала трудовых ресурсов, потеря ценных специалистов

**Проблемы:**

- 1.Текущесть кадров
- 2.Дефицит кадров
- 3.Есть звенья, направления деятельности кадровой служб, но нет между ними нет взаимосвязи для понимания целостной корпоративной системы.
- 4.Отсутствие компетентных в HR вопросах специалистов в отделе Управления персоналом
- 5.Нет в штатном расписании HR отдела с его структурой
- 6.Несовершенство инструментов в системе отбора персонала (кадровый assessment)
7. Отсутствие инструментов и критериев оценки эффективности сотрудника с точки зрения психодиагностики ( Нет матрицы компетенций , профиля сотрудника, HR метрик, KPI , кластерной группировки процессов и др.)
8. «Ручной» тип управления персоналом затрудняет получение эффективности от использования кадрового потенциала в целом, включая финансовую эффективность

### 4. Ключевые события проекта

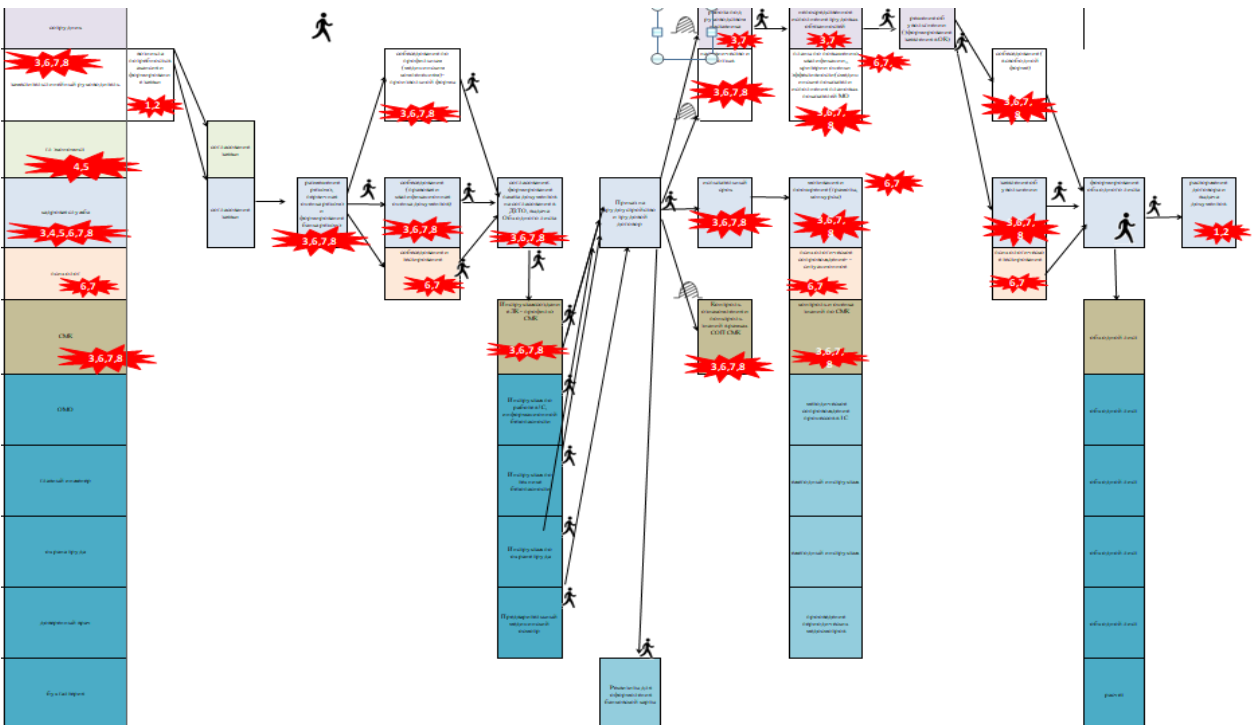
1. **Старт проекта** – 28.03.2022
- 2.Диагностика и разработка **целевого состояния процесса** – 16.05.2022г.
  - разработка карты текущего состояния процесса – 22.04.2022г;
  - анализ и оценка текущего состояния процесса – 22.04.2022г;
  - разработка карты целевого состояния процесса –04.05.2022г
  - разработка плана реализации проекта – 16.05.2022
3. **Установочное совещание** по защите подходов оптимизации процесса – 20.05.2022
4. Внедрение улучшений – 27.06.2022
5. **Анализ и оценка** достижения целевых показателей проекта– 18.07.2022
6. Защита отчетной презентации и **закрытие проекта** – 26.08.2022г



# Карта текущего состояния

## Проблемы

1	Текучесть кадров.
2	Дефицит кадров.
3	Есть звенья, направления деятельности кадровой службы, но между ними требуется взаимосвязь для понимания и развития целостной корпоративной системы.
4	Отсутствие дополнительных профессиональных HR компетенций у специалистов отдела Управления персоналом.
5	Нет в штатном расписании HR отдела /сектора с его структурой.
6	Несовершенство инструментов в системе отбора персонала (кадровый assessment).
7	Отсутствие инструментов и критериев оценки эффективности сотрудника с точки зрения психодиагностики ( нет матрицы компетенций , профиля сотрудника, HR метрик, KPI , кластерной группировки процессов и др.) – что отражает наличие HR системы в организации.
8	«Ручной» тип управления персоналом затрудняет получение эффективности от использования кадрового потенциала в целом, включая финансовую эффективность.



## Текущие показатели

- ➔ Наличие отдельных направлений деятельности кадровой службы, без систематизации, без HR инструментов и критерии оценки по HR.
- ✗ На данный момент 4 штатных сотрудника в должности Специалисты по кадрам,
- ✗ Отсутствие автоматизированных внутренних HR процессов ( включая инструменты оценки).
- ✗ Комплектованность 92,8%.
- ✗ Текучесть кадров 3,06%.

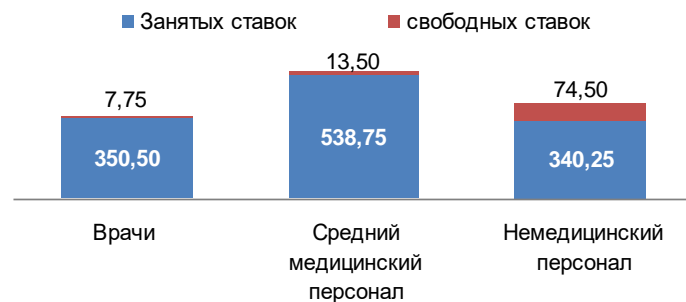


Цель :  
Определить существующие риски количественного и  
качественного кадрового потенциала.

### Укомплектованность

#### Количество ставок по штатному расписанию

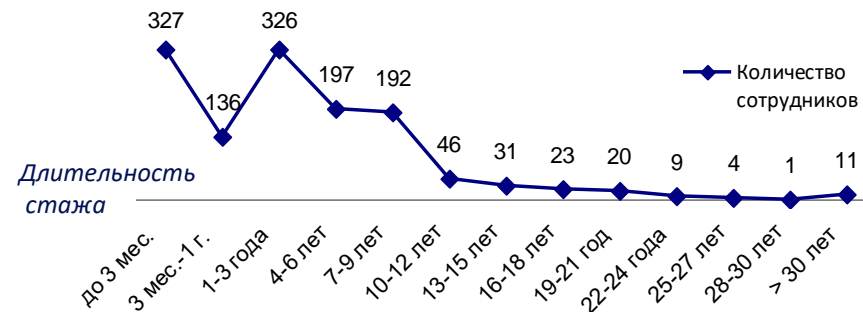
Врачи	358,25
Средний медицинский персонал	552,25
Немедицинский персонал	414,75
Всего:	1 325,25



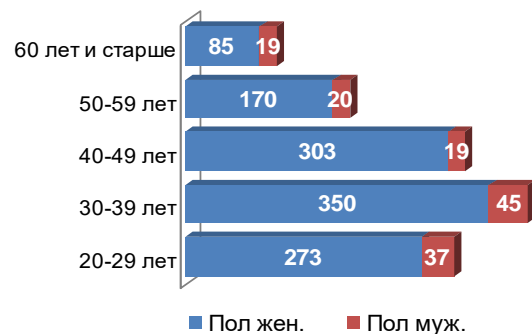
# Анализ основных показателей кадрового потенциала

ГАУЗ ТО «Городская поликлиника № 5» на 01.06.2022 года

### Опыт работы в поликлинике



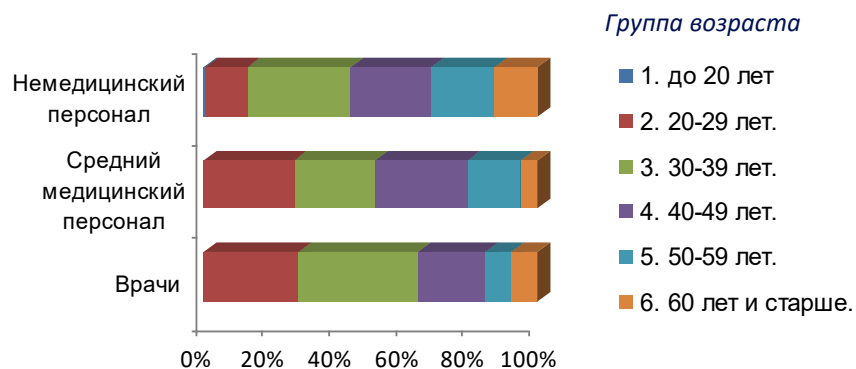
### Поло-возрастной состав



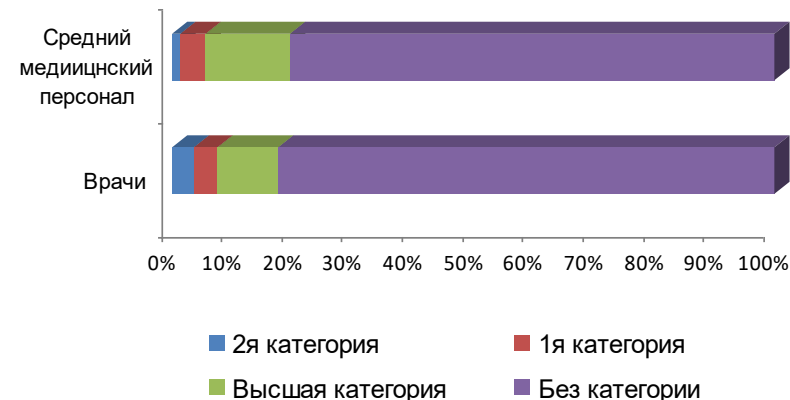
Количество  
женщин-1183,  
мужчин – 140.

Средний возраст  
женщин - 39,8 лет,  
мужчин – 40,4 года.

### Возрастной состав в разрезе категорий



### Аттестация медицинских работников



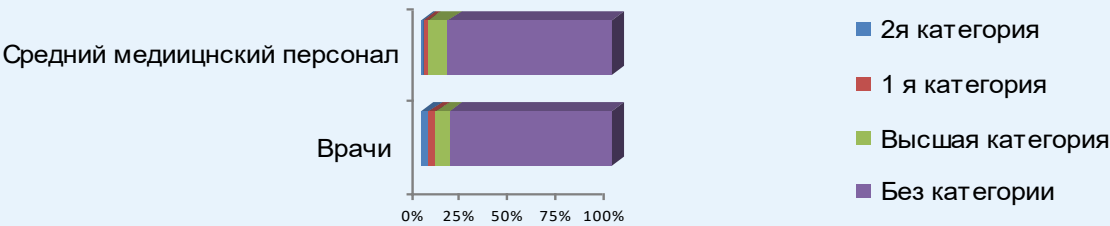
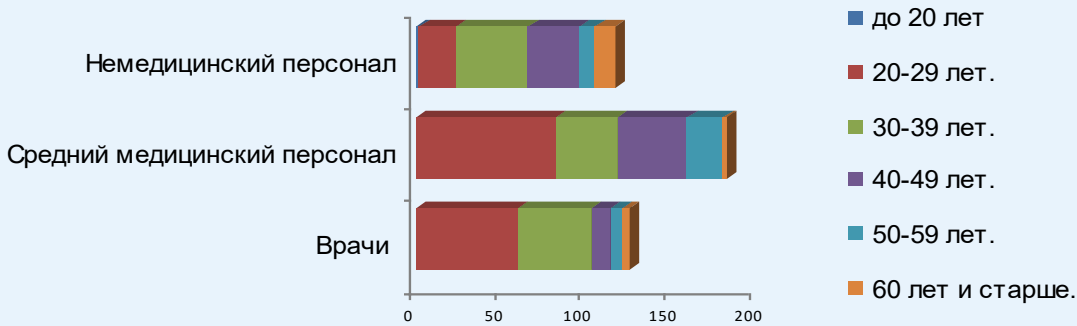


# Движение кадрового контингента

ГАУЗ ТО «Городская поликлиника № 5» в 2022 году

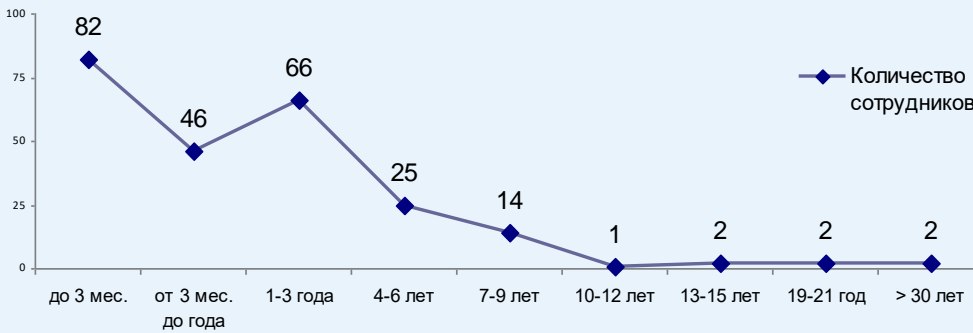
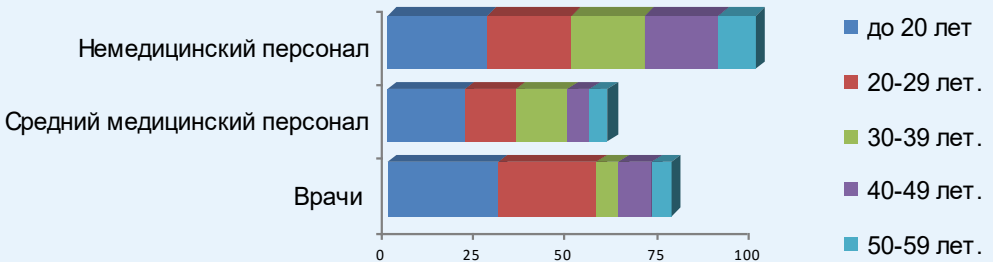
## Кто пришел в 2021 году?

Трудоустроились в 2021 году		
Показатели	Численность, чел.	Доля, %
Кол-во сотрудников на 01.01.2022	1323	100
До 3 мес.	327	24,7
От 3 мес. до года	136	10,3
Всего прошли через трудоустройство в 2021 г.	463	35
Сотрудники впервые принятые в 2021 г.	424	32



## Кто ушел в 2021 году?

Уволились в 2021 году		
Показатели	Численность, чел.	Доля, %
Особенности кадровых передвижек в 2021 г.	32	6,9
Повтор-ное трудоустройство в 2021 году	16	3,5
Сотрудники уволившиеся в 2021 г. без повторного трудоустрой-ва и перевода	239	18,1
Всего прошли через увольнение в 2021 г.	287	21,7



### ТОП-5 медицинских работников :

- врач-терапевт участковый-20 чел.;
- врач-педиатр участковый-8 чел.
- фельдшер -14 чел.;
- медицинская сестра-19 чел.;
- медицинская сестра участковая -11 чел.

### ТОП-5 немедицинских работников:

- регистратор-36 чел.;
- уборщик производственных и служебных помещений-22 чел.;
- оператор ЭВМ-16 чел.;
- гардеробщик-11 чел.;
- администратор-4 чел.



## ЦЕЛЬ HR

- Достичь лидирующих позиций среди городских поликлиник по эффективности труда.

## ЗАДАЧИ HR

- Улучшить показатели работы поликлиники в целом.
- Расширить базу профессиональных навыков.
- Обеспечить развитие уровня компетентности и возможности карьерного роста.
- Усилить приверженность организации.
- Повысить уровень мотивации.

## Модель управления человеческими ресурсами



HR стратегия – производная бизнес стратегии.

Это долгосрочный план, в котором расписано, что нужно сделать относительно персонала для развития поликлиники.



# сравнение компетентностных профилей сотрудника и соответствующей должности

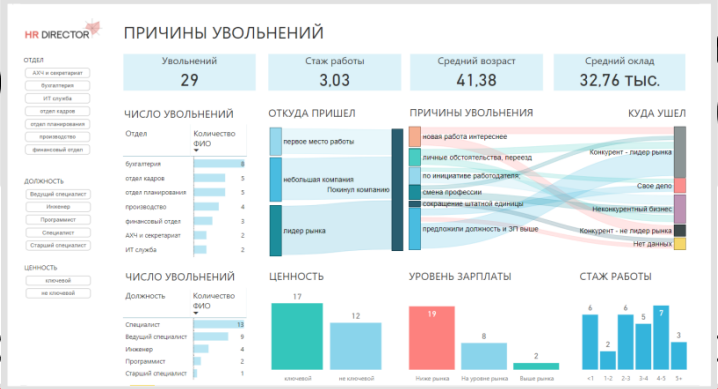
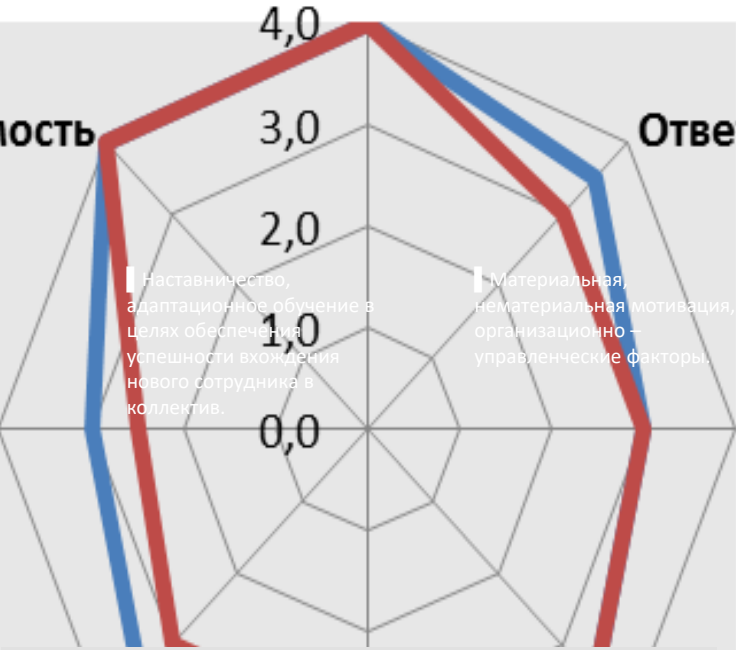
## Технические знания

Обучаемость

Ответственность

Стрессоустойчивость

Работоспособность



## КАРТА ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ

6

Обучение и развитие персонала

Индивидуальный план развития, «внутреннее обучение» на основе уровней компетенций. Кадровый резерв.

7

Корпоративная культура

Корпоративная культура





## Плюсы HR стратегии

- Видение развития организации.
- Системная работа в управлении персоналом.
- Четкая расстановка приоритетов при работе с кадрами.
- Вовлечение линейных руководителей в процесс ее реализации (командная работа).
- Четкие цели.

## Программа для автоматизации процессов HR - 1С:Зарплата и управление персоналом КОРП

*Единственная в России система, объединяющая кадровое делопроизводство, расчет заработной платы, также HR-блок, вместивший в себя подбор и обучение персонала, грейды сотрудников с расчетом KPI и блок аналитической отчетности.*

### Преимущества:

- «1С:Зарплата и управление персоналом» упрощает все аспекты работы отдела кадров: от планирования занятости сотрудников до подготовки отчетов в ПФР;
- Является комплексной системой управления персоналом;
- Единое пространство обеспечивает одновременную работу менеджеров и рекрутеров, специалистов по кадрам и расчету зарплаты;
- Полная цикличность работы с персоналом в одном программном обеспечении;
- Обеспечивает системность рекрутинга за счет совмещения работы с профилями должностей, базой кандидатов на должности и вакантных мест организации, мероприятий, связанных с адаптацией новых сотрудников.



# План мероприятий

№ п/п	Мероприятия	Примечание
1	Ознакомиться с уже реализованными проектами HR системы и изучить инструменты критерий оценки эффективности сотрудников на опыте других компаний различных отраслей.	Согласовать с ДЗТО 2 взаимодействующих формата : 1.Организовать вебинар / методическое сопровождение HR специалиста из другой отрасли. 2. Организовать на рабочем месте практическое погружения в HR процесс в компаниях разного профиля отрасли ( 2-3 дневный обмен опытом) – Сибур, Сбербанк, Газпром, Этажи и др. <i>Примечание: возможно изучение опыта в отрасли здравоохранения другого региона.</i>
2	Адаптация инструментов под систему здравоохранения и внедрение.	Обсуждение на рабочей группе внутри МО
3	Внести изменения в штатное расписание: дополнить отделом/сектором HR.	Согласовать с ДЗТО.
4	Рассчитать потребность в дополнительных должностях HR сотрудников/ обучение действующих сотрудников.	Согласовать с ДЗТО.
5	Автоматизация внутренних процессов инструментов оценки путем отбора их по результатам рабочих встреч.	Обсуждение на рабочей группе внутри МО с участием ДЗТО.
6	Вовлечение в процесс путем обучающего семинара основного руководящего состава МО.	Совместно с представителями HR службы сторонних организаций/образовательных учреждений.

HR СТРАТЕГИЯ

ГБУЗ ТО «ГОРОДСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА №5»

*Держать руку на пульсе поликлиники, понимая, какие сейчас есть проблемы и задачи, и что мы хотим улучшить в работе. Понимая, что за любым улучшением стоят люди.*

# Проведенные мероприятия и результат проекта

№	Мероприятия
1	Проведена стратегическая сессия с руководством поликлиники для определения HR стратегии развития персонала ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5»
2	Сбор внешней и внутренней информации для понимания текущего положения организации. Сильные и слабые стороны.
3	Разработан алгоритм по реализации HR - проекта
4	Формализация входящей оценки соискателей
5	Формирование единых внутренних профессиональных стандартов по должностям (матрица компетенций)
6	Специалист отдела по управлению персоналом прошел обучение
7	Разработана модель компетенций врача и прочего персонала
8	Рассмотрены варианты автоматизированных HR систем для работы с персоналом

# Пирамида проблем



**Внедрение автоматизированных HR систем для работы с персоналом**

**Расширение штата сотрудников отделения по управлению персоналом**

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



**БЕЛЕНЬКАЯ ВИКТОРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА**  
Главный врач ГАУЗ ТО «Городская поликлиника №5»



E-mail [twinsybell@mail.ru](mailto:twinsybell@mail.ru)



Телефон приёмной главного врача 8(3452)560231