МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
« Московский государственный машиностроительный университет (МАМИ)»

Институт экономики и управления
Кафедра «Экономика и организация производства»

«ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ»
Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор **Секерин В.Д.**

_____
(подпись)
«_____»_____201__ г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему: «Совершенствование системы мотивации и оплаты труда сотрудников
ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1»

Дипломник_____
(подпись)

Группа АНО «Международный институт «ИНФО-Рутения»

Специальность: 080502.65 «Экономика и управление на предприятии (машиностроение)»

Руководитель работы: доцент, к.э.н. Бурлаков В.В. _____
(подпись и дата)

Москва – 2016

Дипломная работа по теме:

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ГБУЗ МО «ЛЮБЕРЕЦКАЯ РАЙОННАЯ БОЛЬНИЦА № 1»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..……. 3

1. ОРГАНИЗАИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ГБУЗ МО «ЛЮБЕРЕЦКАЯ РАЙОННАЯ БОЛЬНИЦА № 1»

1.1. Общая характеристика организации…… . 7

1.2. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности организации……..… . 12

1.3. Анализ существующей системы мотивации и оплаты труда сотрудников организации…… 25

2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТА ТРУДА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Основные направления по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда ……. .. 37

2.2. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации и оплаты сотрудников организации 51

2.3. Разработка схемы финансирования предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда …… . . 58

3. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ РАЗРАБОТКИМЕРИПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Расчет необходимых затрат на разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда сотрудников организации……..... 68

3.2. Оценка экономической эффективности от реализации разработанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда сотрудников организации……..…..... 83

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……. 87

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…… …… 95

3

Введение

Ситуация в экономике России в настоящее время в значительной степени определяется кризисом труда, который перестал быть для многих смыслом жизни и превратился в средство выживания. Основными признаками кризиса стали девальвация трудовых ценностей, потеря трудом своей смыслообразующей функции, превращение труда из основы образа жизни в средство выживания. Стратегией и тактикой в решении данной проблемы является мотивация трудовой деятельности как целенаправленное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностным ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повышать общую результативность и прибыльность деятельности организации. Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности организаций различных форм собственности и сфер деятельности. В России существует много проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов - нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделить особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников.

Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими

4

задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы. Эффективное управление, высокая отдача от подчиненных невозможны без целенаправленного и умелого воздействия на мотивацию работников, без качественной системы стимулирования труда.

В общем случае под мотивацией понимается процесс воздействия на человека совокупности внутренних и внешних факторов, которые побуждают его к деятельности, определяют границы и формы этой деятельности, задают цели, на достижение которых должна быть направлена эта деятельность.

Основной целью разработки и практического применения систем мотивации труда непосредственно в организациях является возможность внедрения новых принципов управления персоналом. В качестве частных целей внедрения системы мотивации можно назвать следующие:

- привлечение персонала в организацию;
- сохранение работников в организации;
- стимулирование производственного поведения работников, его стремления к достижению наилучших результатов на своем рабочем месте как средства достижения целей, стоящих перед организацией в целом.

При этом способы мотивации можно разделить на несколько групп:

- нормативная мотивация - совокупность мер идейно - психологического воздействия, убеждения, внушения, целенаправленного информирования и т.п.;
- принудительная мотивация - использование власти и угроза наказания в случае невыполнения требований, предъявленных к работнику;
- стимулирование - опосредованное воздействие на поведение работника с помощью стимулов. Под стимулами понимаются любые предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и т.д., которые могут быть предложены работнику в качестве компенсации за его действия.

К настоящему времени, прежде всего зарубежными фирмами, но также и российскими предприятиями, накоплен значительный опыт в разработке

5

систем мотивации. Но, несмотря на наличие значительного количества различных мотивационных систем, выбрать из них единственную и механически внедрить ее принципы на конкретном российском предприятии практически невозможно. Во-первых, ни одна из существующих систем не может считаться идеальной и лишенной недостатков. Во-вторых, зарубежные системы мотивации труда предусматривают только материальные, социально - материальные и карьерные стимулы. Для российских же работников (как это сложилось исторически) в ряде случаев немаловажную роль играют моральные стимулы. И даже в условиях рыночной экономики работники российских предприятий придают моральным стимулам значение не меньшее, чем материальным. Таким образом, проблема разработки эффективных систем мотивации труда, учитывающих особенности российского менталитета, является на сегодняшний день весьма актуальной.

Цель данной работы - разработать предложения по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда персонала на предприятии. Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- раскрыть сущность и значение мотивации труда;
- исследовать теории мотивации труда персонала;
- рассмотреть современные методы мотивации труда персонала;
- провести анализ действующей системы мотивации и оплаты труда персонала в учреждении;
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда персонала в учреждении;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования дипломной работы является государственное бюджетное учреждение здравоохранения Московской области «Люберецкая районная больница № 1» .

Предметом исследования является система мотивации и оплаты труда персонала в учреждении.

6

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно содержит разработки рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда персонала в учреждении.

7

1. Организационно-экономическая характеристика ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1»

1.1. Общая характеристика организации

ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница №1» является некоммерческой организацией, финансируемой частично за счет средств бюджета Московской области и частично за счет средств обязательного медицинского страхования на основе сметы. Осуществляет свою деятельность на основании Устава с изменениями и дополнениями, имеет самостоятельный баланс, расчетные и иные счета в банке, бланки, печать.

Целью создания Учреждения является охрана здоровья и оказание неотложной и специализированной медицинской помощи прикрепленному к данному учреждению населению. Для выполнения указанных целей Учреждение осуществляет следующие виды деятельности: доврачебная помощь, амбулаторно-поликлиническая помощь, стационарная помощь и прочие работы и услуги.

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Московской области «Люберецкая районная больница №1» передано в собственность Московской области постановлением Правительства Московской области от 28.10.2014 № 912/39 «О передаче (приеме) в собственность Московской области муниципальных учреждений здравоохранения Люберецкого муниципального района Московской области».

Учреждение, ранее именуемое муниципальное учреждение здравоохранения «Люберецкая районная больница №1», создано на основании постановления администрации муниципального образования Люберецкого муниципального района Московской области № 1800-ПА от 07.09.2010 г. и является правопреемником прав и обязанностей муниципального учреждения здравоохранения «Люберецкая районная

8

больница № 1», муниципального учреждения здравоохранения «Октябрьская больница», муниципального учреждения здравоохранения «Малаховская городская поликлиника», муниципального учреждения здравоохранения Томилинская поликлиника, муниципального учреждения здравоохранения Поликлиника № 1 поселка Томилино.

На сегодня больница представляет комплекс из нескольких зданий в центре п. Красково, п. Томилино, п. Малаховка, п. Октябрьский, п. Птицефабрика. Поликлиническое отделение на 1450 посещений в смену, детская поликлиника на 350 пос. в смену. В составе взрослой поликлиники отделения: терапевтическое, стоматологическое и отделение ортопедической стоматологии, хирургическое, женская консультация, узкие специалисты, четыре диагностических отделения и отделения восстановительного лечения. Прием ведется по 24 специальностям.

Наименование Учреждения:

полное - государственное бюджетное учреждение здравоохранения Московской области «Люберецкая районная больница №1»;

сокращенное - ГБУЗ МО «ЛРБ №1».

Учреждение находится в ведомственном подчинении Министерства здравоохранения Московской области.

Учредителем Учреждения является Московская область.

Функции и полномочия учредителя Учреждения осуществляет Министерство здравоохранения Московской области. Указанный орган действует в пределах своей компетенции.

Собственником имущества Учреждения является Московская область. Уполномоченным органом, осуществляющим полномочия собственника имущества Учреждения, является Министерство имущественных отношений Московской области.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с

федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Московской области, а также настоящим Уставом.

Место нахождения Учреждения:140050, Московская область, Люберецкий район, г.п. Красково, ул. Карла Маркса, д. 90.

Цели и предмет деятельности организации

- Учреждение создано для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации и законодательством Московской области полномочий Московской области в сфере здравоохранения.

- Целями деятельности, для которых создано Учреждение, являются реализация конституционных прав граждан Российской Федерации на охрану здоровья, совершенствование оказания медицинской и лекарственной помощи населению, координация деятельности лечебно-профилактических отделений, входящих в состав Учреждения и выполнение функций органа управления в отношении входящих в его состав отделений.

- Для достижения целей деятельности Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности: при оказании первичной, в том числе доврачебной, врачебной и специализированной, медико-санитарной помощи организуются и выполняются следующие работы (услуги): при оказании первичной доврачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по: вакцинации (проведению профилактических прививок); при оказании первичной врачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по: вакцинации (проведению профилактических прививок), неотложной медицинской помощи. При проведении медицинских осмотров, медицинских освидетельствований и медицинских экспертиз организуются и выполняются следующие работы (услуги): при проведении медицинских осмотров по: медицинским осмотрам

профилактическим;

Учреждение вправе осуществлять следующие виды предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано и соответствует указанным целям:

- сдача в аренду недвижимого и движимого имущества;
- сдача производственных отходов (отходов содержащих драгметаллы, в т. ч. серебро, пластиковых отходов и т.п.);
- оказание платных медицинских услуг населению по основному виду деятельности.

Правовой статус организации

Учреждение является юридическим лицом, имеет обособленное имущество лицевые счета, открытые ему в соответствии с требованиями Бюджетного кодекса Российской Федерации, печать со своим наименованием, штампы, бланки. Учреждение приобретает имущественные и неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Учреждение отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, в том числе приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за Учреждением собственником этого имущества или приобретенного Учреждением за счет средств выделенных собственником его имущества, а также недвижимого имущества независимо от того, по каким основаниям оно поступило в оперативное управление Учреждения и за счет каких средств оно приобретено.

По обязательствам Учреждения, связанным с причинением вреда гражданам, при недостаточности имущества Учреждения, на которое в

соответствии с абзацем первым настоящего пункта может быть обращено

взыскание, субсидиарную ответственность несет собственник имущества Учреждения. Собственник имущества учреждения не несет ответственности по обязательствам Учреждения.

12

1.2. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности организации

12

Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней среды. Они предопределяют успешность функционирования учреждения, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие учреждения возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Внешние факторы подразделяются на факторы прямого воздействия и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Поставщиками организации являются бюджет Московской области, Территориальный Фонд ОМС. Они ежемесячно предоставляют финансирование денежных средств. Также поставщиками можно назвать организации, которые пользуются услугами ГБУЗ МО

13

«Люберецкая районная больница № 1», поставщики энергии, материалов, оборудования.

б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребителями услуг организации являются:

-люди, на которые направлены бесплатные (льготные) услуги;

-люди, которые покупают услуги организации;

-организации - потребители услуг.

д) Конкуренты. Руководство предприятия должно помнить, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества предоставляемых услуг.

в) Социально-культурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся экономическая политика

административных органов государства.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой

организации.

Внутренняя среда организации - это ситуационные факторы внутри организации. Руководитель формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Управленческий механизм ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Но ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» является некоммерческой организацией и не озабочена проблемами прибыли, но затраты волнуют и ее. Некоммерческая организация имеет разнообразные цели, но, как правило, уделяет большое внимание социальной ответственности. Главной целью организации является предоставление населению качественных

медицинских услуг.

Цели разрабатываются руководством организации и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их

достижения.

Задачи - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи непрерывно усложняются по мере роста масштабов работ, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов - материальных, финансовых, трудовых и др.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления. Организационная структура ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница №1» показана на рис. 1.

В организационной структуре больницы выделяется стационар с 491 койками. В организационной структуре больницы важное место принадлежит:

- гинекологическому отделению (60 коек);
- кардиологическому отделению (30 коек);
- неврологическому отделению (60 коек);

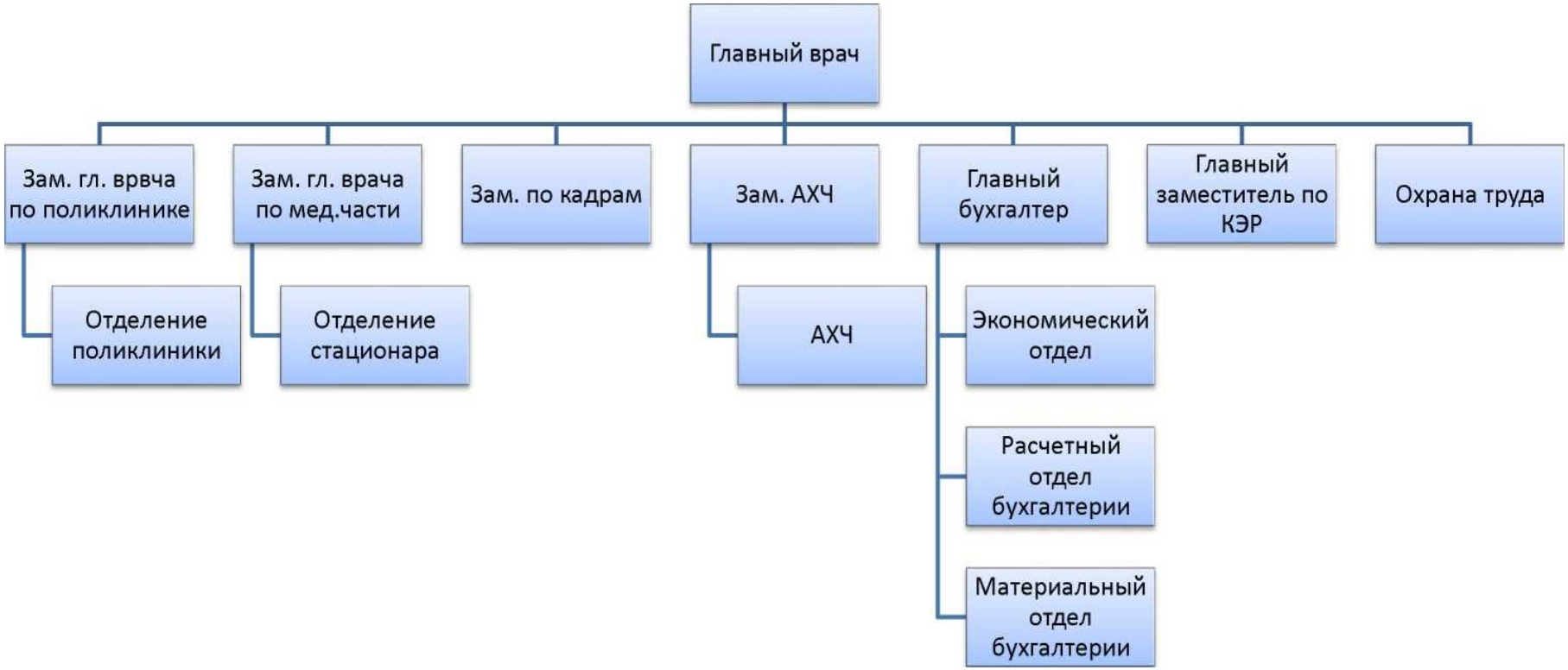

Рис. 1. Организационная структура ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1»

17

- двум терапевтическим отделениям (65 и 20 коек соответственно);
- травматологическому отделению (40 койки);
- урологическому отделению (50 коек);
- хирургическому отделению (65 койки);
- офтальмологическому отделению (45 коек);
- инфекционному отделению (30 коек);
- сестринский уход (20 коек);
- отделению анестезиологии-реанимации (6 коек);
- приемному отделению;

Среди вспомогательных подразделений больницы можно выделить следующие диагностические отделения:

- больничную аптеку;
- клинико-диагностическую лабораторию;
- рентгеновское отделение;
- операционный блок, состоящий из 3 операционных залов;
- отделение эндоскопии;
- отделение физиотерапии с подразделением лечебной физкультуры;
- отделение ультразвуковой диагностики;
- отделение функциональной диагностики.

Также в состав больницы входят 5 поликлинических отделений общей мощностью 1450 посещений в смену, имеющих в своем составе педиатрические отделения, и мобильный передвижной центр здоровья. Таким образом, в составе больницы присутствуют 12 клинических, 9 параклинических подразделений и 5 поликлинических отделений.

Структура организации тесно связана с характерным для нее специфическим разделением труда и требованиями построения системы контроля в организации. Любая организация имеет организацию труда, но не просто случайное распределение работы между всем персоналом организации, а специализированное разделение труда. Оно означает закрепление конкретной

18

работы за тем человеком, который лучше всех в организации сможет ее выполнить, то есть за специалистом.

Экономическая работа на предприятии, ее информационное обеспечение.

Целью экономической работы является обеспечение конкурентоспособности предприятия, достижение эффективности хозяйствования, рентабельная работа. Содержание экономической работы заключается в следующем:

- сбор, обработка, обобщение информации, характеризующей внешнюю и внутреннюю среду деятельности предприятия;
- анализ хозяйственной деятельности;
- планирование и прогнозирование;
- моделирование развития предприятия, разработка концепции, стратегии, программу развития предприятия;
- экономическое обоснование управленческих решений по реализации программ развития.
- заключение контрактов и договоров на приобретение товаров, работ, услуг.

Эффективность экономической работы зависит от информационного обеспечения. Источниками информации являются:

- нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия;
- информация о социально-экономическом развитии территории региона;
- бухгалтерская, статистическая, налоговая, ведомственная отчетности;
- планы и прогнозы предприятия;
- оперативная информация разового характера: результаты маркетинговых исследований, анкетирования, опросов.

19

Укрепление финансово-экономического состояния предприятия полностью зависит от организации работы финансово-экономической службы. Особая роль при этом отводится руководителю данной службы.

Одной из самых основных задач специалистов является составление сметы доходов и расходов организации. Этой работой в организации занимаются экономисты.

Соответственно в обязанности специалиста входит взаимодействие со всеми подразделениями, общение со специалистами и подробное рассмотрение вопросов, касающихся доходов и расходов. Специалист должен знать детализированный состав сметы, а также понимать то, что происходит в организации. Степень вникания в такие вопросы устанавливается непосредственно руководителем отдела. Также в обязанности специалиста может входить составление аналитических отчетов помимо анализа сметы, но это, опять же, обуславливается задачами руководителя и особенностями услуг.

В обязанности начальника ПЭО входят немного другие задачи, нежели специалиста. На самом деле, определение обязанностей описываемой должности довольно сложное. Можно сказать, что в его обязанности входит принятие управленческих решений в соответствии с методиками учета доходов и расходов, действующего законодательства и требований управленцев уже высшего звена. В общем, на плечи начальника ложится принятие локальных управленческих решений.

Бюджетный учет осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 06.12.2011 г. №402- ФЗ «О бухгалтерском учете», бюджетным законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и приказами Министерства Финансов Российской Федерации от 16 декабря 2010 г. № 174н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений и Инструкции по его применению», от 1 декабря 2010 г. № 157н «Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для

20

органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению»

Анализ финансового состояния организации включает в себя анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах работы ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» за прошедшие периоды для выявления тенденций в ее деятельности и определения основных финансовых показателей. Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия. Важнейшими среди них являются показатели прибыли, которая в условиях перехода к рыночной экономике составляет основу экономического развития предприятия. Рост прибыли создает финансовую базу для самофинансирования, расширенного производства, решение проблем социальных и материальных потребности трудового коллектива. За счет прибыли выполняются также часть обязательств предприятия перед бюджетом, банками и другими предприятиями и организациями. Таким образом, показатели прибыли становятся важнейшими для оценки производственной и финансовой деятельности предприятия. Они характеризуют степень его деловой активности и финансового благополучия.

Ресурсы предприятия: эффективность использования, оценка ресурсного потенциала. Ресурсы - это все, что может быть использовано организацией для достижения своих целей, для удовлетворения собственных потребностей и потребностей субъектов внешней среды. К ресурсам предприятия относятся основные и оборотные средства, трудовые ресурсы.

Основные средства - это часть имущества, используемая организацией в течение длительного времени (более 12 месяцев) при выполнении работ, оказании услуг, а также в управленческих целях. Актив принимается к бухгалтерскому учету в качестве основных средств при единовременном

21

выполнении следующих условий:

а) объект предназначен для использования в при выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для предоставления организацией за плату во временное пользование;

б) владение и пользование или во временное пользование;

в) объект предназначен для использования в течение длительного времени (более 12 месяцев) г) объект способен приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем.

В соответствии с ПБУ 6/01 «Учет основных средств» и Общероссийским классификатором основных фондов (ОКОФ) в бухгалтерском учете к основным средствам относятся здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, жилища, вычислительная техника, оргтехника, транспортные средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь, прочие виды материальных основных фондов. Основные средства, предназначенные исключительно для предоставления за плату во временное владение и пользование или во временное пользование с целью получения дохода, отражаются в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности в составе доходных вложений в материальные ценности. Для целей налогового учета применяется Классификация основных средств, включаемых в амортизационные группы (Утверждена Постановлением Правительства РФ от 01 января 2002г. №1 в ред. от 24.02.2009). Основные средства могут быть оценены по первоначальной, остаточной и восстановительной стоимости.

Оборотные средства - это средства, используемые предприятием для осуществления своей постоянной деятельности, включают в себя производственные запасы, дебиторскую задолженность, а также наличные деньги в кассе и денежные средства на счетах организации. Оборотные средства являются непременным условием для осуществления хозяйственной

22

деятельности. Сущность определяется их экономической ролью, необходимостью обеспечения воспроизводственного процесса, включающего как процесс производства, так и процесс обращения. В отличие от основных фондов, неоднократно участвующих в процессе производств, оборотные средства функционируют только в одном производственном цикле и независимо от способа производственного потребления полностью переносят свою стоимость на готовый продукт.

Трудовые ресурсы - часть населения государства, которая имеет возможность принять участие в процессе труда, характеризуют численность трудоспособного населения. Трудовые ресурсы делятся на активные, включающие лиц непосредственно занятых в общественном производстве, и потенциальные, включающие учащихся с отрывом от производства.

Основные финансово-экономические показатели организации за 2014-2015 гг. показаны в таблице 1.

Сравнив финансово-экономические показатели, можно отметить, что организация в течение отчетного периода смогла добиться хороших результатов. Величина доходов учреждения в 2015 году в сравнении с 2014 годом повысилась на 33 883,5 тыс. руб. (на 30,4%). Данный факт явился следствием увеличения бюджетных поступлений на 6699 тыс.руб.(более чем в 8 раз), то есть увеличилось бюджетное финансирование. Также увеличился объем оказываемых платных медицинских услуг, внебюджетные доходы увеличились на 27185 тыс. руб. (24,55%). Это можно считать положительным результатом.

Расходы больницы повысились на 42607 тыс. руб. (39,7 %). Это произошло за счет того, что увеличились бюджетные расходы на 7808 тыс. руб. (69,75%) и внебюджетные расходы на 34799 тыс. руб. (36,2%), что связано с тем, что увеличился объем средств, которые необходимы для оплаты труда работников, приобретения транспортных, коммунальных и иных услуг,

23

социального обеспечения. Сокращение по приносящей доход деятельности составило 7 614,4 тыс. руб. (52,58%), что можно считать негативным результатом.

Таблица 1

Основные финансово-экономические показатели
ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1», за 2014-2015 гг.

Показатели	2014	2015		
		Значение	2015-2014, тыс. руб.	Темп роста,%
Доходы, тыс. руб. В том числе:	111 489,43	145 372,89	33 883,46	130,39
- бюджетные	773,65	7 472,57	6 698,92	965,88
- внебюджетные	110 715,76	137 900,32	27 184,56	124,55
Расходы, тыс. руб. В том числе:	107 426,68	150 033,27	42 606,59	139,66
- бюджетные	11 193,12	19 000,83	7 807,71	169,75
- внебюджетные	96 233,46	131 032,44	34 798,98	136,16
Остаток по приносящей доход деятельности, тыс. руб.	14 482,30	6 867,88	- 7 614,42	47,42
Среднесписочная численность работников, чел.	707	682	-25	96,46
В том числе:				
- врачебный персонал	105	101	-4	96, 19
- средний медицинский персонал	329	317	-12	96,35
- младший медицинский персонал	150	138	-12	92,00
- прочий персонал	123	126	3	102,44
Среднегодовая балансовая стоимость основных средств, тыс. руб.	114 094,55	188 124,46	74 029,91	164,88
Амортизация основных средств, тыс. руб.	56 517,91	90 310,71	33 792,80	159,79
Среднегодовая остаточная стоимость основных средств, тыс. руб.	57 154,69	93 935,49	36 780,80	164,35
Фондовооруженность, тыс. руб. / 1 врача	1 086,61	1 862,62	776,01	171,42
Материальные запасы, тыс. руб.	13 470,49	16 861,09	3 390,60	125,17

Уменьшилась среднесписочная численность работников с 707 человек в 2014 году до 682 человек в 2015 году (сокращение составило 3,54%). В том числе:

24

- количество врачей уменьшилось на 4 человека (3,81%);
- показатель численности среднего медицинского персонала уменьшился на 12 человек (3,6%);
- показатель численности младшего медперсонала уменьшился на 12 человек (8%);
- показатель численности прочего персонала увеличился на 3 человека (2,44%).

Произошло увеличение среднегодового оборота одного койко-места до 31 чел. в год (на 1,9 %) из-за того, что увеличилось количество пациентов, которым необходима госпитализация, был перевыполнен план койко-дней на 1,5%.

Величина среднегодовой балансовой стоимости основных средств увеличилась 74030 тыс. руб. (64,9%) из-за того, что была переоценена балансовая стоимость основных средств и приобретения нового оборудования.

Величина среднегодовой остаточной стоимости основных средств повысилась на 36 781 тыс. руб. (64,35%) из-за того, что организация приобрела новые машины и оборудование. Это является положительным результатом. Амортизационные отчисления увеличились на 33793 тыс. руб. (59,8%) из-за того, что увеличился износ основных средств в процессе их использования и применение. Величина материальных запасов увеличилась на 3 390,6 тыс. руб. (25,17%) из-за того, что увеличилось количество врачебных посещений в поликлинике и повысился объем их использования.

25

1.3. Анализ существующей системы мотивации и оплаты труда сотрудников организации

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы. Заработная плата - это выраженная в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником, поступающая в его личное потребление.

Система оплаты труда в ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» повременная и сдельная. При повременной оплате труда заработная плата начисляется за определенное количество времени независимо от количества выполненных работ. На предприятии предусмотрено стимулирование работников. Установление системы стимулирования и других форм материального поощрения производится администрацией организации по согласованию с руководителем.

Заработок определяют умножением часовой или дневной тарифной ставки его разряда на количество отработанных им часов или дней. Заработок других категорий работников определяют следующим образом: если эти работники отработали все рабочие дни месяца, то их оплату составят установленные для них оклады, если же они отработали неполное число рабочих дней, то их заработок определяют делением установленной ставки на календарное количество рабочих дней и умножением полученного результата на количество оплачиваемых за счет предприятия рабочих дней. Сдельная оплата труда в организации применяется для стоматологов-ортопедов. Их заработная плата зависит от объема выполненной работы. В таблице 2 приведена классификация наличных нормативно-методических документов применяемых в организации.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой

26

для постановки регулярного менеджмента на предприятии и перечисленных в таблице, являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях. Для каждого подразделения разработано положение о подразделении. Положение о подразделении представляет собой документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права, функции, ответственность, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями.

Таблица 2

Классификация нормативно-методических документов
ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1»

Тип документов	Виды документов
Нормативно-справочные	Гражданский кодекс; Трудовой кодекс; Налоговый кодекс; ФЗ «О федеральном бюджете»; Российский бюджетный кодекс
Организационно распорядительные	Правила внутреннего распорядка; Коллективный договор; Штатное расписание
Организационно-регламентирующие	Положения о подразделениях; Должностная инструкция; Тарифно-квалификационная характеристика
Организационно-методические	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала; Положение о системе оплаты труда; Инструкция по соблюдению правил техники безопасности
Экономические	Положение о премировании работников

В организации разработаны должностные инструкции для всех работников аппарата управления, а для ключевых специалистов - тарифно-квалификационные характеристики.

Потребность учреждения в денежных средствах, которые применяются для оплаты труда персонала, регулируют в соответствии с планом по фонду заработной платы. Планирование фонда оплаты труда осуществляется в

27

соответствии с плановым числом штатных должностей и средним размером должностных окладов, а также величиной надбавок, доплат и прочих денежных выплат персоналу. В случае изменения условий оплаты труда в течение года осуществляется корректировка сметных назначений по фонду заработной платы.

Задачи анализа использования фонда зарплаты являются следующими:

- оценить обоснованность потребности учреждения в средствах для оплаты труда;
- привести характеристику состава фонда заработной платы в соответствии с категориями персонала, структурными подразделениями и формам выплат;
- определить полноту применения фонда в целом в учреждении и по определенным категориям персонала;
- выявить факторы и измерить их влияние на изменение выплат из фонда оплаты труда;
- привести характеристику уровня средней ставки (должностного оклада) и факторов ее изменения;
- проверить соответствие увеличения расходов по фонду заработной платы и объема работы учреждения;
- изучить уровень организации оплаты труда и предупредить нерациональные выплаты по фонду заработной платы.

В учреждениях здравоохранения применяют штатно-окладную систему оплаты труда. Величина заработной платы работников зависит от того, какую должность они занимают в соответствии с квалификационной категорией, уровнем образования, стажа работа по данной должности, наличия почетных званий. Средства на оплату труда необходимо расходовать в соответствии с установленным объемом сметы, учитывая выполнение плана по оказанию услуг.

28

Анализ фонда заработной платы, как правило, начинается с характеристики выполнения плана (сметных назначений) по данному показателю в целом в учреждении и по определенным его звеньям и категориям персонала. В качестве источников информации для анализа применяются следующие документы:

- данные отчета по штатам и контингентам;
- данные отчета по труду;
- данные тарификационных списков учреждения;
- данные сметы расходов и прочие.

Оценка использования фонда заработной платы в целом по учреждению и категориям персонала за период 2014-2015 г. показана в таблице 3.

Таблица 3

Оценка использования фонда заработной платы в целом по учреждению и категориям персонала ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» за период 2014-2015 гг., тыс. руб.

Категории персонала	Фонд заработной платы		Отклонение (+, -)		Выполнение сметных назначений, %
	По смете	Фактически	Абсолютное	%	
2014					
Врачи	19812,3	18688,2	-1124,10	-5,67	94,33
Средний медперсонал	24832,4	25312,4	480,00	1,93	101,93
Младший медперсонал	13215	12420,7	-794,30	-6,01	93,99
Прочий персонал	10852,5	10852,5	-	-	100,00
Итого	68712,2	67273,8	-1438,40	-2,09	97,91
2015					
Врачи	25765,4	24831,2	-934,2	-3,63	96,37
Средний медперсонал	28435,4	27951,4	-484	-1,70	98,30
Младший медперсонал	18211,4	17855,6	-355,8	-1,95	98,05
Прочий персонал	16002,8	16002,8	0	0,00	100,00
Итого	88415	86641	-1774	-2,01	97,99

Данные таблицы свидетельствуют о том, что план по фонду заработной платы в 2014 г. выполнен на 97,91%. Экономия составила 1438,4 тыс. руб.,

29

что может являться положительным результатом работы, но при условии, что эта экономия не ведет к уменьшению объема выполняемых работ и снижению качества обслуживания населения. Она образовалась за счет отклонения фактического фонда от планового по всем категориям работающих из-за недоукомплектованности учреждения персоналом.

Отклонение по фонду заработной платы наблюдается по врачам - на 1124 тыс. руб. (5,67 %), по среднему медицинскому персоналу - на 480 тыс. руб. (1,93%) и по младшему медицинскому персоналу - на 794,3 тыс. руб. (6,01%).

В 2015 году план по фонду заработной платы организации выполнен на 97,99 %. Величина сэкономленных средств составила 1774 тыс. руб. Она сформировалась посредством отклонения фактического фонда от планового по каждой категории работающих из-за недоукомплектованности учреждения персоналом, которую можно наблюдать в поликлинике как в 2014, так и в 2015 году.

В процессе сравнения показателей использования фонда заработной платы за период 2014-2015 гг. необходимо отметить, что фонд оплаты труда как в 2014, так и в 2015 году, имел отклонения от сметных назначений. Главной причиной данных отклонений является снижение численности работников учреждения по всем категориям персонала.

В рамках изучения системы мотивации и стимулирования профессиональной деятельности были исследованы особенности системы материального стимулирования труда в организации. Структура формирования системы мотивации труда в медицинском учреждении включает следующие составляющие. Потребности - это то, что находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Потребности человека целесообразно разделить на две группы: потребности существования и

30

потребности достижения целей жизни
(см. рис. 2).

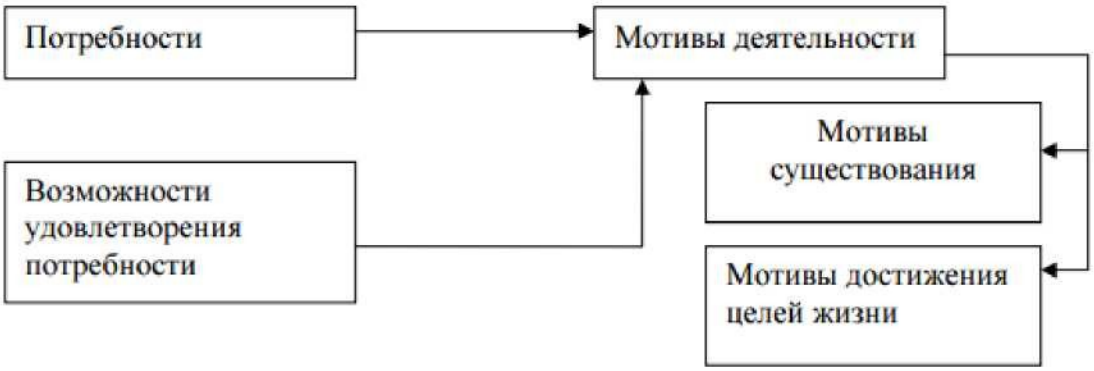

Рис. 2. Схема формирования мотивов деятельности

Мотивы непосредственно побуждают людей к действиям, формируются на основе потребностей и оценки возможностей их удовлетворения. Осознание мотива предполагает, что человек не только стремится к чему-то, но и видит, хотя бы в общих чертах, пути достижения своих целей.

Мотивационная сфера профессионального труда медицинского коллектива весьма обширна и многогранна. Тем не менее, необходимо стремиться к тому, чтобы мотивационная система учреждения создавала у каждого работника готовность к высокопроизводительной и эффективной деятельности, не только поддерживала, но и стимулировала у него интерес к выполнению как текущих, так и стратегических задач. В этой связи мотивационная система призвана побуждать каждого работника к раскрытию внутренних, в том числе глубоко личностных мотивов труда, что позволит индивидуализировать цели и задачи используемых методов.

Деятельность каждого работника в коллективе наиболее успешна и эффективна при сочетании следующих факторов:

- личная ответственность;

31

- выполнение плана (заданий) по своей воле, своему желанию;
- получение удовлетворения от процесса и результатов деятельности;
- приобретение социального признания
- получение материального вознаграждения.

Основной формой мотивации профессионализма является стимулирование развития высоких личных достижений каждого сотрудника в труде. Стремление развивать профессионализм, побуждение внутренней потребности сотрудников к позитивной динамике профессионального роста возможно, на наш взгляд, путём воспитания в коллективе профессиональноценностных ориентаций. С этим связаны два главных смысловых составляющих понятия профессионализма: получение удовлетворения от процесса и результатов деятельности и приобретение социального признания. Надбавка за интенсивность и высокие результаты работы производится работникам учреждения за: -
интенсивность и напряженность работы, связанной со спецификой контингента и большим разнообразием развивающих программ;
- особый режим работы;
- непосредственное участие в реализации приоритетных национальных проектов, федеральных, республиканских и мунициипальных программ;
- организацию и проведение мероприятий, направленных на повышение авторитета и имиджа учреждения.
Надбавка устанавливается приказом руководителя учреждения сроком на 1 год. Максимальным размером выплата за интенсивность и высокие результаты работы не ограничена. Надбавка за качество выполняемых работ работнику учреждения устанавливается руководителем учреждения с учетом выполнения работником утвержденных учреждением критериев и показателей, позволяющих оценить результативность и качество работы (кроме

32

руководителей учреждений и его заместителей). Стимулирующая выплата по итогам работы - премия может устанавливаться как в абсолютном значении, так и в процентном отношении от базового оклада (должностного оклада), ставки заработной платы. Премия по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, год) выплачивается с целью поощрения работников за общие результаты труда по итогам работы за установленный период. При премировании учитывается:

- успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде (отсутствие замечаний со стороны руководителей);
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда, в том числе современных методов преподавания;
- участие в инновационной деятельности;
- участие в соответствующем периоде в выполнении важных работ, мероприятий.

К тарифной ставке различного рода надбавки в процентах.

В размере 15% величина надбавки за работу в опасных для здоровья и особо тяжелых условиях труда работникам следующих специальностей и в следующих подразделениях:

- в хирургическом отделении стационара;
- в операционном блоке стационара;
- в группе анестезиологии - реанимации;
- в отделении для новорожденных детей в родильном доме;
- в рентгеновском кабинете.

Величина доплат за отклонение от нормальных условий труда:

- За работу в ночное время в размере 50% часовой тарифной ставки или 100% часовой тарифной ставки;
- За ненормированный рабочий день до 25% тарифной часовой

33

- ставки водителей санитарного транспорта;
- За работу в тяжелых и вредных условиях до 12% тарифной ставки.

Надбавки за продолжительную непрерывную работу в учреждениях здравоохранения от 20% до 80% тарифной ставки. Работники учреждения за счет средств, которые предусмотрены в надтарифной части величина фонда оплаты труда и за счет общей экономии фонда оплаты труда осуществляется выплаты стимулирующего характера:

- надбавки за использование в работе достижений передовых методов труда;
- надбавки за сложные и напряженные условия труда;
- премии за наличие отличных показателей работы учреждения или подразделения.

Стимулирующие надбавки устанавливают в приказе главного врача на срок не более одного года и суммарно не могут быть выше 100% тарифной ставки.

За выполнение обязанностей временно отсутствующего работника и увеличение объёма выполняемых работ работникам в организации может устанавливаться доплата в размере до 50% должностного оклада по основной работе. Надбавка за квалификацию выплачивается руководителям, специалистам и другим служащим в суммарном выражении в зависимости от результатов работы.

Всем сотрудникам организация предлагает стандартную компенсационную политику:

- Базовый оклад. Устанавливается исходя из квалификации сотрудника;
- Оплата больничных листов в размере 100% за первые 5 дней болезни;
- Оплачиваемый отпуск;

В организации различают два направления отрицательного

34

подкрепления:

- нематериальные санкции (устная критика, порицание;
- официальная критика, выговор), материальные санкции (снижение
- премии).

ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» относит повышение квалификации к сильным стимулам работников организации. Количество обученных сотрудников за 2 года в организации в целом (с 2014 по 2015 гг.):

- программы повышения квалификации - 12 человек;
- краткосрочные семинары и курсы (до 1 месяца) - 42 человека.

(В табл. 4 приведены льготы, предоставляемые сотрудникам).

. Таблица 4

Льготы, предоставляемые сотрудникам

Оплачиваемый больничный лист	Первые 5 дней болезни Время болезни, превышающие 5 дней	100% независимо от трудового стажа Размер оплаты больничного листа зависит от трудового стажа.
Поощрительные мероприятия	Вне зависимости от периода работы, при отсутствии дисциплинарных взысканий.	Премии и поощрения.
Оказание материальной помощи	Вне зависимости от периода работы.	Единоразовые выплаты по случаю свадьбы, рождения ребенка, смерти близкого родственника и т.д.. Сумма оговаривается в каждом случае индивидуально.
Дни рождения	Вне зависимости от периода работы	Поздравление от администрации, праздничный торт.
Доплаты	Вне зависимости от периода работы.	Доплаты за работу в ночное время, праздничные и выходные.
Медицинское страхование	С начала работы Через 90 дней работы	Для всех сотрудников: скидка при медицинском страховании близких, а также при страховании жизни, имущества и т.п. Медицинское обслуживание, включая услуги стоматолога (без протезирования); медицинский страховой полис, действующий во время отпуска и деловых поездок.

35

С точки зрения целевого назначения можно выделить следующие группы поощрительных мероприятий, применяемые в организации:

1. Системы, увязывающие основную оплату с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы основной нормы труда работников. К этим видам поощрения относятся различные премии за текущие результаты работы, а также оплата за перевыполнение норм времени работниками, компенсации за сверхурочную работу и вредные условия работы работников.

2. Системы, увязывающие основную оплату с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства, индивидуальными качествами и отношением к работе. К этим видам поощрения относятся доплаты и надбавки стимулирующего характера: за совмещение профессий (должностей), расширение норм (зон) обслуживания, выполнение прежнего или большого объема работ (услуг) меньшей численностью работников. Отличительная особенность доплат и надбавок как вида поощрения состоит в том, что они не имеют четких количественных зависимостей между результатами труда каждого работника и размером его вознаграждения.

3. Системы, увязывающие основную заработную плату работника или группы работников с достижениями, не носящими систематического характера, или общими коллективными результатами работы в течение определенного достаточно длительного календарного периода.

Таким образом, мотивация медицинского персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации в учреждении - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности организации. В процессе сравнения

показателей использования фонда заработной платы за период 2014-2015 гг. можно отметить, что фонд оплаты труда как в 2014, так и в 2015 году, имел отклонения от сметных назначений. Главной причиной данных отклонений является снижение численности работников учреждения по всем категориям персонала. Стимулирующие надбавки устанавливают в приказе главного врача. Работники учреждения за счет средств, которые предусмотрены в надтарифной части величина фонда оплаты труда и за счет общей экономии фонда оплаты труда осуществляется выплаты стимулирующего характера: надбавки за использование в работе достижений передовых методов труда, надбавки за сложные и напряженные условия труда, премии за наличие отличных показателей работы учреждения или подразделения. Система материального стимулирования и мотивации работников организации в целом соответствует методам мотивации. Однако практика материального стимулирования на данном предприятии сформировала одну особенность используемых систем поощрения, связанную с мотивационным поведением работника, которую нельзя причислить к позитивным. Премия всегда рассматривалась как рычаг для решения задач, стоящих перед организацией. Отрицательные последствия появляются в связи с характером возникающих задач, причинами их возникновения, методами решения, способами установления размеров вознаграждения и степенью их справедливости. Решая вопрос о поощрении конкретного работника, администрация организации учитывает специфическое воздействие каждой из форм поощрения на его дальнейшее поведение и реакцию других работников, которые, естественно, сразу же узнают о поощрительной выплате. Единовременные поощрения чаще всего вызывают благоприятную реакцию со стороны работников и, как правило, всегда окупаются (за исключением, может быть, годового вознаграждения, которое должно быть достаточно хорошо продуманным и организованным, чтобы работник в течение всего года активно работал).

37

2. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда сотрудников организации

2.1 Основные направления по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда

С целью определения направлений совершенствования системы мотивации и оплаты труда, проведем оценку обеспеченности организации необходимыми трудовыми ресурсами, выявим основные врачебные должности организации, которые нуждаются в дополнительном стимулировании. Оценка обеспеченности организации трудовыми ресурсами начинается с того, что выясняется перечень нормативов, применяемых в учреждении при планировании труда персонала, а также плановых показателей. Сравним фактические показатели и их плановые значения, а так же проводится расчет и оценка изменения производных показателей. Состояние и тенденции развития трудового потенциала учреждения предоставляет анализ изменения среднесписочной численности работников, который был проведен по категориям персонала, что позволяет осуществлять оценку состава и структуры трудовых ресурсов.

Обеспеченность учреждения персоналом определяется тем, что сравнивается фактическое количество рабочих по категориям и плановая потребность. Особое внимание должно уделяться проведению анализа обеспеченности учреждения работниками наиболее важной профессии - врачами. Необходимо провести анализ качественного состава трудовых ресурсов по квалификации. Для того, чтобы изучить обеспеченность учреждения трудовыми ресурсами, необходимо провести количественную и качественную характеристику работников учреждения.

Анализ изменений общей численности работников организации показан в таблице 5.

38

Таблица 5

Оценка обеспеченности ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница №1» кадрами за период 2014-2015 гг., чел.

Категории персонала	Численность в 2014 году	Численность в 2015 году		Отклонение (+,-)				Выполнение плана,%
				От плана		От 2014 года		
		План	Факт	Абсолютное	Относительное	Абсолютное	Относительное	
Врачебный	105	110	101	-9	-8,18	-4	-3,81	91,82
Средний медицинский	329	330	317	-13	-3,94	-12	-3,65	96,06
Младший медицинский	150	156	138	-18	11,54	-12	-8,00	88,46
Прочий	123	126	126	0	0	+3	+2,44	100,00
Итого	707	722	682	-40	- 5,54	-25	-3,54	94,46

Из приведенных данных можно отметить, что план по численности работников на 2015 год в целом выполняется на 94,5%, в том числе:

- план врачебного персонала - на 91,8%;
- план среднего медицинского персонала - на 96,1 %;
- план младшего медицинского персонала - на 88,5%;
- план прочего персонала - на 100%.

Величина абсолютного отклонения фактической численности в 2015 году от численности в 2014 году в целом составляет 25 человек (в отрицательную сторону), а величина относительного отклонения - 3,5%. Это говорит о том, что сокращается численность работников в целом в учреждению в сравнении с прошлым годом.

39

Ключевым показателем обеспеченности учреждений здравоохранения трудовыми ресурсами считается квалификация определенных категорий работников, который может быть проанализирован в соответствии со стажем работы и наличием у них квалификационной категории и сертификаты.

Квалификация работников связана с уровнем качества подготовки и переподготовки специалистов. Нужно выяснить, есть ли и каким образом осуществляется выполнение плана повышения квалификации работников. Анализ квалификации персонала позволяет проводить оценку качества выполнения плана по величине численности работников, характер и направления кадровой политики организации (см. табл. 6)

Таблица 6

Анализ уровня квалификации врачебного персонала ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» в 2014 г., чел.

Стаж работы	Численность врачебного персонала		В том числе			
	Человек	Удельный вес,%	Высшей категории	Первой категории	Второй категории	Сертификат
До 5 лет	10	9,52	-	-	-	10
От 5 до 10 лет	12	11,43	-	1	7	4
От 10 до 15 лет	17	16, 19	2	-	6	9
От 15 до 20 лет	15	14,29	3	8	1	3
Свыше 20 лет	51	48,57	15	7	16	13
Всего, чел.	105	-	20	16	30	39
Удельный вес,%	-	100,00	19,05	15,2	28,6	37,1

Данные таблицы позволяют сделать вывод о том, что ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» в 2014 году имело достаточно высокий квалификационный уровень врачебного персонала. Врачи, имеющие квалификационную категорию, составляют 62,86% от общей численности состава врачей (19,05% + 15,24% + 28,57%). Также важно отметить, что 37,14% от общей численности состава имеют сертификаты. Положительным является и то, что 79,04% работающих врачей имеют стаж от 10 и выше лет.

Из приведенных данных в таблице 7 можно отметить, что показатель врачей в 2015 году, обладающих квалификационной категорией, составляет 66,3% от величины общей численности состава врачей (19,80% + 15,8% + 30,7%). Также необходимо отметить, что 33,7% от величины общей численности состава обладают сертификатами. Положительным фактам считается и то, что стаж 82,17% работающего персонала составляет от 10 и более лет.

Таблица 7

Анализ уровня квалификации врачебного персонала ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» в 2015 г., чел.

Стаж работы	Численность врачебного персонала		В том числе			
	Человек	Удельный вес,%	Высшей категории	Первой категории	Второй категории	Сертификат
До 5 лет	5	4,95	-	-	1	4
От 5 до 10 лет	13	12,87	-	1	9	3
От 10 до 15 лет	18	17,82	2	-	7	9
От 15 до 20 лет	15	14,85	3	8	4	-
Свыше 20 лет	50	49,50	15	7	10	18
Всего, чел.	101	100,00	20	16	31	34
Удельный вес,%	-	4,95	19,80	15,8	30,7	33,7

В процессе сравнения показателей уровня квалификации врачей за период 2014-2015 гг., необходимо отметить наличие стабильности состава работников, что оказывает положительное влияние на показатель эффективности их работы. Наличие во врачебном персонале врачей, стаж работы которых составляет до 5 лет, свидетельствует о том, что в штат организации привлекаются молодые специалисты. Величина их удельного веса в общей численности состава составила 9,52% в 2014 году и 4,95 % в 2015 году, что свидетельствует о том, что их численность сокращается.

Одно из ключевых условий эффективной работы персонала заключается в достижении стабильности состава работников, что можно объяснить наличием персонифицированного характера труда специалистов.

Движение состава работников характеризуют коэффициенты оборота по увольнению, по приему и текучести, расчет которых осуществляется по следующим формулам.

Показатель коэффициента оборота по приему:

$$К у = Ч п / Ч ср \qquad (1)$$

где Чп - число всех принятых работников;

Ч ср - среднесписочная численность работников.

Показатель коэффициента оборота по увольнению:

$$К у = Ч у / Ч ср \qquad (2)$$

где Чу - число всех уволенных работников

. Ч ср - среднесписочная численность работников

Рассмотрим процесс движения кадров в организации (см. табл. 8). Анализ данных приведенных в таблице свидетельствует о том, что в 2014 году коэффициент обновления трудовых ресурсов, который был рассчитан

по формуле (2), составил 0,0184 или 1,84%. Значение коэффициента выбытия, рассчитанного по формуле (3), составило 0,0084 или 0,84%. Значение коэффициента текучести кадров, который был рассчитан по формуле (3), составило 0,4615 (6: 13) или 46,15%. В 2015 году значение коэффициента обновления трудовых ресурсов составило 0,0176 или 1,76%, коэффициента выбытия - 0,0073 или 0,73%, коэффициента текучести - 0,4167 или 41,67%.

Таблица 8

Анализ движения кадров ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница №1» по причинам за период 2014-2015 гг., чел.

Показатели	2014		2015	
	Численность	Доля,%	Численность	Доля,%
Среднесписочная численность работников	707	100,00	682	100,00
Принято работников	13	1,84	12	1,76
Уволено работников	6	0,85	5	0,73
Из них: - по оправданным причинам - по отрицательным причинам	2	0,28		
	4	0,57	5	0,73
В том числе: - в связи с несоответствием занимаемой должности - за нарушение трудовой дисциплины - по собственному желанию				
	1	0,14	-	-
	5	0,71	5	0,73

Проводя анализ динамики изменения коэффициентов за период 2014 - 2015 гг., необходимо отметить наличие тенденции снижения значений коэффициента обновления трудовых ресурсов и коэффициента выбытия. Однако, значение коэффициента текучести кадров увеличилось. Следовательно, руководству организации необходимо установить конкретные причины, явившиеся основанием для увольнения, и принять меры по их ликвидации.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло сокращение общей численности персонала организации на 25 человека (0,23%). Численность принятых работников в 2015 году составила 12 человек (1,76% в общей численности работников), что на 1 человека (7,69%) меньше, чем в 2014 году. Число уволенных работников также сократилось на 1 человека и составило 5 человек - 0,73% общей численности работников. По оправданным причинам в 2014 году было уволено 2 человека, по отрицательным причинам - 4. В 2015 году все 5 человек были уволены по отрицательным причинам.

За два анализируемых года в связи с несоответствием занимаемой должности не был уволен ни один человек; за нарушение трудовой дисциплины в 2014 году был уволен 1 человек; по собственному желанию в

2014 году были уволены 5 человек, в 2015 - также 5 человек. Основными причинами увольнения стали:

- низкий уровень заработной платы работников бюджетной сферы;
- неудовлетворенность графиком работы;
- морально тяжелая работа, требующая эмоциональной устойчивости и навыков общения с людьми, оказавшимися в сложной ситуации.

В процессе анализа обеспеченности учреждения трудовыми ресурсами также используются показатели укомплектованности его специалистами,

характеризующейся полнотой соответствия фактически занятых должностей утвержденному их количеству по штатному расписанию. Для ее оценки определим абсолютное отклонение и коэффициент укомплектованности по врачебному персоналу.

Анализ укомплектованности характеризует полноту соответствия фактически занятых должностей утвержденному их количеству по штатному расписанию.

Из данных таблицы 9 видно, что количество фактически занятых должностей соответствует тому объему медицинских услуг, который необходим для удовлетворения потребностей населения. Коэффициент укомплектованности штатных врачебных должностей в 2014 г. составляет в целом 100,0%.

Из данных таблицы 10 видно, что количество фактически занятых должностей в 2015 г. не соответствует тому объему медицинских услуг, который необходим для удовлетворения потребностей населения. Коэффициент укомплектованности штатных врачебных должностей учреждения составляет в целом 98,19%. В организации не занято три штатных врачебных должности. Низок уровень укомплектованности организации врачами-рентгенологами - 66,67% и врачами функциональной

диагностики - 83,33%. Такое положение ведет к перегрузке работающего врачебного персонала, снижению уровня и качества медицинского обслуживания населения.

45

Таблица 9

Анализ и оценка укомплектованности специалистами ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» за период 2014 г., чел.

Показатели	Утверждено должностей по штатному расписанию	Фактически занято должностей	Отклонение по количеству должностей (+,-)	Коэффициент укомплектованности штатов,% (гр.2/гр.1) *100
1	2	3	4	5
Среднегодовое количество врачебных должностей всего	166	166	0	100,00
В том числе по специальностям: - врач общей практики	19	19	0	100,00
- терапевт	16	16	0	100,00
- хирург	11	11	0	100,00
- лор	1	1	0	100,00
- уролог	2	2	0	100,00
- проктолог	2	2	0	100,00
- гастроэнтеролог	3	3	0	100,00
-невропотолог	2	2	0	100,00
- окулист	2	2	0	100,00
- кардиолог	2	2	0	100,00
-эндокринолог	4	4	0	100,00
-психотерапевт	1	1	0	100,00
- инфекционист	1	1	0	100,00
- физиотерапевт	2	2	0	100,00
-аллерголог	3	3	0	100,00
-гематолог	3	3	0	100,00
- акушер-гинеколог	28	28	0	100,00
- неонатолог	10	10	0	100,00
- эпидемиолог	2	2	0	100,00
- онколог	8	8	0	100,00
- реаниматолог	12	12	0	100,00
- рентгенолог	6	6	0	100,00
- врач УЗИ	8	8	0	100,00
- врач функциональной диагностики	6	6	0	100,00
- врач клинической лабораторной диагностики	12	12	0	100,00

Таблица 10

Анализ и оценка укомплектованности специалистами в организации за период 2015 г., чел.

Показатели	Утверждено должностей по штатному расписанию	Фактически занято должностей	Отклонение по количеству должностей (+,-)	Коэффициент укомплектованности штатов,% (гр.2/гр.1) *100
1	2	3	4	5
Среднегодовое количество врачебных должностей всего	166	163	-3	98, 19
В том числе по специальностям: - врач общей практики	19	19	0	100,00
- терапевт	16	16	0	100,00
- хирург	11	11	0	100,00
- лор	1	1	0	100,00
- уролог	2	2	0	100,00
- проктолог	2	2	0	100,00
- гастроэнтеролог	3	3	0	100,00
-невропотолог	2	2	0	100,00
- окулист	2	2	0	100,00
- кардиолог	2	2	0	100,00
-эндокринолог	4	4	0	100,00
-психотерапевт	1	1	0	100,00
- инфекционист	1	1	0	100,00
- физиотерапевт	2	2	0	100,00
-аллерголог	3	3	0	100,00
-гематолог	3	3	0	100,00
- акушер-гинеколог	28	28	0	100,00
- неонатолог	10	10	0	100,00
- эпидемиолог	2	2	0	100,00
- онколог	8	8	0	100,00
- реаниматолог	12	12	0	100,00
- рентгенолог	6	4	-2	66,67
- врач УЗИ	8	8	0	100,00
- врач функциональной диагностики	6	5	-1	83,33
- врач клинической лабораторной диагностики	12	12	0	100,00

Укомплектованность учреждений штатными единицами при ограниченном количестве специалистов обеспечивается за счет совместительства по должностям. Поэтому в процессе анализа следует

определить объем работы, выполняемый совместителями, измеряемый в часах и количеством штатных должностей, а также соблюдение установленных правил совместительства.

Так, в учреждениях здравоохранения руководителям, в штате которых свыше 75 врачебных должностей, работа по совместительству не разрешается. В пределах своего рабочего времени они могут работать врачами по совместительству, но без выплаты дополнительной заработной платы. Выполнение врачами педагогических работ в объеме не свыше 240 часов не является совместительством. Не является совместительством выполнение обязанностей консультанта в объеме не более 12 часов в месяц и медицинская экспертиза с разовой оплатой труда.

При анализе укомплектованности рассчитывается коэффициент совместительства Ксм по формуле:

$$К\,см = Дш / Дфл \qquad (3)$$

где Д ш - количество штатных единиц по штатному расписанию;

Д фл - численность работающих в учреждении физических лиц.

Рассмотрим анализ уровня совместительства. Из данных таблицы 11 следует, что в учреждении имеется значительная недоукомплектованность категорий персонала: врачебного персонала на 36,75%; среднего медицинского персонала на 13,68 %; младшего медицинского персонала на 21,05 %. Штаты по этим категориям укомплектованы за счет совместительства должностей, что нежелательно, так как это снижает качество обслуживания населения.

Из данных таблицы 12 следует, что в организации имеется значительная недоукомплектованность всех категорий персонала: врачебного

персонал на 38,04 %; среднего медицинского персонала на 15,24 %; младшего медицинского персонала на 27,37 %.

Таблица 11

Уровень совместительства в организации за 2014 г., чел.

Персонал	По плану, количество		Фактически, количество		Уровень совместительства		Изменение уровня совместительства -)
	По штату	Фактически	По штату	Фактически	По плану	Фактически	
Врачебный	166	117	166	105	1,42	1,58	+0,16
Средний медицинский	374	330	374	329	1,13	1,14	+0,01
Младший медицинский	190	152	190	150	1,25	1,27	+0,02
Всего по медицинскому персоналу	730	659	730	584	1,11	1,25	+0,14

Таблица 12

Уровень совместительства в ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» за 2015 г., чел.

Персонал	По плану, количество		Фактически, количество		Уровень совместительства		Изменение уровня совместительства -)
	По штату	Физических лиц	По штату	Физических лиц	По плану	Фактически	
Врачебный	166	110	163	101	1,51	1,61	+0,10
Средний медицинский	374	329	374	317	1,14	1,18	+0,04
Младший медицинский	190	150	190	138	1,27	1,38	+0,11
Всего по медицинскому персоналу	730	589	727	556	1,24	1,31	+0,07

Штаты по этим категориям укомплектованы за счет совместительства должностей. В целом же уровень совместительства по учреждению превышает плановый на 0,06%.

Сравнивая значения коэффициентов совместительства за период 20142015 гг., рассчитанного по формуле (4), важно отметить повышение его значения по всем категориям персонала. В целом по учреждению в 2014 г. коэффициент совместительства был равен 1,25, что на 0,14 больше планового значения; в 2015 г. - 1,31, что на 0,07 больше планового значения. Коэффициент имеет тенденцию к возрастанию, следовательно, необходимо

разрабатывать мероприятия по укомплектованности учреждения кадрами и закреплению их на соответствующих должностях.

При анализе обеспеченности учреждения штатами определяют лишние или недостающие единицы. Для определения излишне содержащихся должностей необходимо общее количество посещений по отчету разделить на число посещений по отчету и полученный результат сравнить с фактическим количеством должностей. Для этого используется информация, которая отражается в отчетности по сети, штатам и контингентам.

Расчет излишних (недостающих) должностей необходим для определения эффективности использования фонда заработной платы работников. Поэтому, исходя из различного уровня оплаты труда специалистов разных профилей, необходимо рассчитывать количество недостающих должностей в разрезе категорий персонала. В учреждениях здравоохранения основной акцент делается на врачебный персонал.

В 2014 г. число врачебных посещений увеличилось на 6 822 чел. в год, что привело к увеличению числа врачебных посещений на одну врачебную должность на 41,10 и составило 1 103,65 чел.

Из данных таблицы 13 следует, что количество недостающих должностей в 2014 году составляет 6,42 должностей. В 2015 г. число

врачебных посещений увеличилось на 8 719 чел. в год.

50

Это послужило причиной увеличения числа врачебных посещений на одну врачебную должность на 71,56 и составило 1 053,40 чел. при общем сокращении числа врачебных должностей. Количество недостающих должностей в 2015 году составляет 12 должностей.

Таблица 13

Расчет и анализ излишнего (недостающего) количества должностей персонала организации за 2014-2015 г.г., чел

Показатели	План	Отчет	Отклонение (+, -)
1	2	3	4
2014			
Число врачебных посещений	176 384	183 206	6 822
Число врачебных должностей	166	166	0
Число врачебных посещений на одну врачебную должность	1 062,55	1 103,65	41,10
2015			
Число врачебных посещений	162 985	171 704	8 719
Число врачебных должностей	166	163	-3
Число врачебных посещений на одну врачебную должность	981,84	1053,40	71,56

Таким образом, проведённый анализ выявил основные врачебные должности организации, которые нуждаются в дополнительном стимулировании и мотивации. Делая вывод об обеспеченности организации кадрами, особое внимание хотелось бы обратить на то, что низкий уровень укомплектованности штатов ведет к перегрузке специалистов всех категорий персонала, ухудшению качества работы организации, а, следовательно,

возникает вопрос о сравнимости величины экономии, полученной за счет недоукомплектации штатов, и величины убытков, понесенных в результате снижения качества стационарного лечения населения.

51

2.2. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации и оплаты сотрудников организации

С целью разработки предложений по совершенствованию системы мотивации и оплаты сотрудников организации было изучено отношение работников к организации заработной платы, определены их предпочтения и пожелания по изменению сложившейся ситуации. В качестве источника информации для получения оценочного материала было выбрано исследование методом анкетирования, т.к. данный вид исследования является наиболее простым и доступным, а также не требует больших финансовых затрат. При разработке концепции анкеты были выделены три основных блока:

- социально-демографический портрет респондента;
- оценка существующей организации оплаты труда;
- пути улучшения сложившейся ситуации.

В ходе проведения исследования по анализу оплаты труда сотрудников было распространено 50 анкет. Таким образом, в исследовании приняли участие 50 сотрудников организации. В учреждении преобладают работники женского пола, они составили 88% от общего числа опрошенных лиц (44 человека), т.е. мужчин соответственно 12% (6 человек). Врачи и младший персонал составили по 20% от общего количества всех участвующих в анкетировании, 46% -средний медицинский персонал и 14% - работники административно-хозяйственного отдела. Оценивая уровень образования респондентов, установлено, что 64% опрошенных (32 человека) имеют высшее образование, а 36% от общего числа имеют среднеспециальное и

среднее образование. Большое значение при формировании заработной платы имеет непрерывный стаж работы. Данные опроса показали, что 60%

проработали в данном учреждении от 3 до 10 лет, 20% - от 1 до 3 лет и стаж работы до 1 года и свыше 10 лет составил по 10%.

Проведенный анализ удовлетворенности трудом в учреждении выявил слабые стороны организации стимулирования труда персонала. Установлено, что 42% из опрошенных не удовлетворены содержанием работы в связи с повышенной эмоциональной напряженностью и высокой ответственностью, 70% опрошенных сотрудников охарактеризовали оклады как заниженные, размер заработка в среднем не удовлетворяет сотрудников (60%). Также требовалось определить соответствие размера оплаты труда и затрачиваемых работником усилий. Как показали ответы респондентов, в целом, оплата труда не является адекватной трудовым затратам. Так ответило 70% респондентов. Кроме того, 24% не могут оценить затраты своего труда. Большинство считает, что заработная плата не повысится, если работать лучше, поэтому опрошенные стараются по возможности совмещать свою занятость, что связано с недостаточно высоким уровнем окладов и желанием заработать больше.

Можно утверждать, что действующая система оплаты труда в организации является недостаточно экономически и социально эффективной, она не выполняет свои функции и требует совершенствования. В связи с этим руководству следует повысить материальное стимулирование работников, а также принять более гибкую политику премирования. Также руководству необходимо проявлять заинтересованность в прогрессе сотрудников, поручая сложную работу и требуя большей ответственности. Принимая вышеупомянутое к сведению, можно значительно повысить уровень мотивации персонала и, как следствие, улучшить качество труда.

Концепция совершенствования системы мотивации и стимулирования

труда в организации включает регулярное выяснение отношения работников к организации заработной платы, определение их предпочтений и пожеланий по изменению сложившейся ситуации в организации путем проведения социологических исследований (анкетирования); поэтапное повышение заработной платы; периодическая индексация заработной; введение дополнительных вознаграждений, премий; создание условий для возможности карьерного роста.

Таким образом, в ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1», существует такая проблема, как текучесть кадров, причем текучесть и недостаток кадров наблюдается по многим врачебным должностям. В целом, анализ данных свидетельствует о том, что в 2014 году коэффициент обновления трудовых ресурсов организации составил 0,0184 или 1,84%. Значение коэффициента выбытия, составило 0,0084 или 0,84%. Значение коэффициента текучести кадров составило 0,4615 (6: 13) или 46,15%. В 2015 году значение коэффициента обновления трудовых ресурсов составило 0,0176 или 1,76%, коэффициента выбытия - 0,0073 или 0,73%, коэффициента текучести - 0,4167 или 41,67%. Проводя анализ динамики изменения коэффициентов за период 2014-2015 гг., необходимо отметить наличие тенденции снижения значений коэффициента обновления трудовых ресурсов и коэффициента выбытия. Однако, значение коэффициента текучести кадров увеличивается. Руководству организации необходимо устранить конкретные причины, явившиеся основанием для увольнения, и принять меры по их ликвидации.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло сокращение общей численности персонала организации на 25 человека (0,23%). Численность принятых работников в 2015 году составила 12 человек (1,76% в общей

численности работников), что на 1 человека (7,69%) меньше, чем в 2014 году. Число уволенных работников также сократилось на 1 человека и составило 5 человек - 0,73% общей численности работников. По оправданным причинам в 2014 году было уволено 2 человека, по отрицательным причинам - 4. В 2015 году все 5 человек были уволены по отрицательным причинам.

За два анализируемых года за нарушение трудовой дисциплины в 2014 году был уволен 1 человек; по собственному желанию в 2014 году были уволены 5 человек, в 2015 - также 5 человек. Основными причинами увольнения стали: низкий уровень заработной платы; неудовлетворенность графиком работы; морально тяжелая работа, требующая эмоциональной устойчивости и навыков общения с людьми, оказавшимися в сложной ситуации. Наибольший процент причин увольнений персонала занимает увольнение по причине «низкий уровень заработной платы». Организации необходимо создать новую, учитывающую влияние всего комплекса факторов систему мотивации труда с целью повышения его производительности. Для обеспечения заинтересованности в повышении производительности труда целесообразно использовать поощрительное воздействие, стимулируя рабочих нарастающим размером премии в зависимости от выполнения и перевыполнения основных показателей с учетом интенсивности труда. В организации должно уделяться внимание не только материальному стимулированию и благополучию работников, но и формированию корпоративного духа, благоприятного микроклимата в коллективе.

Как было выявлено, в организации предоставляется базовое количество льгот согласно законодательству, предлагается дополнить способы поощрений, которые будут являться как материальным так и нематериальным стимулированием работников (см. табл. 14).

На предприятии отсутствует система мотивации, увязывающая

основную заработную плату работника или группы работников с достижениями, не носящими систематического характера, или общими коллективными результатами работы в течение определенного календарного периода. Система стимулирования в организации может быть усовершенствована. Расходы на заработанную плату составляют сравнительно большую долю от доходов организации, у организации не большие резервы для увеличения заработанной платы. Главный врач самостоятельно устанавливает формы материального поощрения. Согласно уровню средней заработной платы ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда, при этом экономическая мотивация на предприятии практически сведена к выплате премии к окладу по штатному расписанию.

С целью совершенствования методов мотивации персонала организации предлагается внедрить систему участия в доходах при которой вознаграждение работникам начисляется за результаты реализованных услуг за дополнительную плату. Цель внедрения системы участия в прибылях заключаются в улучшении социально-психологического климата, снижении напряженности в трудовых отношениях.

Таблица 14

Дополнительные льготы, предоставляемые сотрудникам ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1»

Льготы	Когда можно воспользоваться льготой	Льгота включает:
Базовые		
Оплачиваемый отпуск	Через 6 месяцев после работы	В соответствии с графиком отпусков, после первых 6 месяцев работы может быть предоставлено 14 календарных дней отпуска, послу 1-го года работы - 28 календарных дней. Отпуск оплачивается исходя из средней заработной платы за
Медицинское страхование	С начала работы Через 90 дней работы	Для всех сотрудников: скидка при медицинском страховании близких, а также при страховании жизни, имущества и т.п. Медицинское обслуживание, включая услуги стоматолога (без протезирования); медицинский страховой полис, действующий во время отпуска и деловых поездок.
Оплачиваемый больничный лист	Первые 5 дней болезни Время болезни, превышающие 5 дней	100% независимо от трудового стажа Размер оплаты больничного листа зависит от трудового стажа.
Поощрительные мероприятия	Вне зависимости от периода работы, при отсутствии дисциплинарных взысканий.	Премии и поощрения.
Оказание материальной помощи	Вне зависимости от периода работы.	Единоразовые выплаты по случаю свадьбы, рождения ребенка, смерти близкого родственника и т.д.. Сумма оговаривается в каждом случае индивидуально.
Дни рождения	Вне зависимости от периода работы	Поздравление от администрации, праздничный торт.
Доплаты	Вне зависимости от периода работы	Доплаты за работу в ночное время, праздничные и выходные.
Предлагаемые дополнительные		
Оценка работы сотрудников и пересмотр заработной	Через 1 год работы	По результатам оценки производится повышение заработной платы.
Организация питания для сотрудников	Вне зависимости от периода работы	Бесплатный обед
Организация и проведение обучающих программ для всех категорий	Вне зависимости от периода работы	Развитие профессиональных навыков
Лучший работник месяца, года	Через 90 дней работы	Денежные премии лучшему работнику месяца, года. По итогам года все победители «Лучший работник» награждаются турпутевкой на 8 дней.
Путевки в санатории и дома отдыха	Через 1 год работы (при отсутствии дисциплинарных	520 руб. на человека за сутки пребывания в санатории/профилактории.
Праздничные вечера	Для всех сотрудников	Программа может включать банкет, развлекательную программу, конкурсы, лотереи, подарки.
Празднование юбилея	Вне зависимости от периода работы	Вечеринка для всех работников . программа может включать банкет, развлекательную программу, конкурсы, лотереи,
Профилактический медицинский осмотр	Через 6 месяцев работы	Возможность пройти медицинский осмотр в рабочее время.
Поощрение за эффективный поиск персонала	Вне зависимости от периода работы.	Премия за активное участие в процессе поиска подходящих кандидатов на вакантные должности.
Премии за выслугу лет.	Через 1 год работы Через 2 года работы	Увеличение оклада на 5%. Увеличение оклада на 10%.
Банковское обслуживание	Через 90 дней работы	1) Открытие банковского счета и начисление на него заработной платы. 2) Открытие и обслуживание кредитных карт VISA или MasterCard за счет организации (на выбор два банка: CitiBank и Alfa Bank). 3) Помощь и поручительство в получении кредита на более льготных условиях для сотрудников (на выбор два банка: CitiBank и Alfa Bank).

Стимулирование перспективных специалистов должно осуществляться посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг. Предлагается выплачивать своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату;

производить выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично

компенсировать стоимость жилья; покрывать расходы на отдых с семьей; устанавливать гибкий рабочий график.

Совершенствование системы стимулирования труда предлагается реализовать, с помощью автоматизированной системы управления, внедрив программный продукт по оптимизации системы оплаты труда работников компании «1С: Зарплата и Управление Персоналом». Руководство организации не имеет достаточной информации для эффективного управления своим персоналом, отдел кадров не имеет возможности перейти на язык цифр: дать руководству организации необходимые данные для принятия решений, обосновать собственные решения. При анализе мотивационных схем и принятии решений при их оптимизации должно быть учтена эффективность тех схем вознаграждения, которые применяются в настоящий момент. Проанализировать их можно по следующим показателям: отношение затрат на сотрудника к средней выручке (прибыли), приходящейся на сотрудника; отношение затрат на сотрудника к выручке (прибыли), непосредственно приносимой данным сотрудником; динамика этих показателей при изменении мотивационных схем.

В настоящее время в организации отсутствует положение о деятельности кадровой службы, которое определяет роль данного структурного подразделения в процессе деятельности всей организации. Предлагается дополнить структуру кадровой службы двумя новыми штатными единицами (инспектор по кадрам, психолог). Совершенствование структуры кадровой службы даст возможность при незначительных финансовых вложениях снизить текучести кадров в организации.

2.3. Разработка схемы финансирования предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда

Основными источниками финансирования организации являются бюджет Московской области, Территориальный Фонд ОМС. Также организация занимается предпринимательской деятельностью.

Предпринимательская деятельность бюджетных организаций - это источник их дополнительного финансирования. Поэтому практически организации необходимо развивать деятельность, которая в соответствии с правилами Инструкции по бюджетному учету называется «иная деятельность, приносящая доход».

В процессе совершенствования систем оплаты труда медицинских работников необходимо учитывать тот факт, что при применении рыночных отношений возможно использование смешанной формы оплаты труда, в которой могут сочетаться признаки и свойства повременной и сдельной системы. Одновременно необходимо модернизировать повременную систему в направлении достижения наибольшей вариантности тарифной части оплаты и дополнения тарифной части величиной весомой нетарифной составляющей, в которой должны отражаться текущие итоги работы. При применении данного комбинированного подхода структура формирования заработной платы может иметь следующий вид (см. рис. 3).

В рамках использования приведенной схемы изменение тарифной части оплаты труда приводит к введению высоких тарифов оплаты труда для тех работников здравоохранения и тех видов их трудовой деятельности, которые стабильно обладают высокими социальными приоритетами, определяющими их значение в показателях здоровья населения страны в целом.



Рис. 3. Комбинированная схема формирования заработной платы работников системы здравоохранения

В нетарифную часть включается премиальная составляющая - материальное поощрение за наличие существенных услуг в текущей производственной деятельности, которые лежат вне пределов исполнения должностных, служебных обязанностей. Вторая составляющая нетарифной части в виде дополнительных выплат может подразделяться на 2 категории.

Выплата надбавок к заработной плате осуществляется за труд с высокой интенсивностью, за повышенный уровень квалификации и иные достижения, это:

- при осуществлении непрерывной работы в учреждениях здравоохранения;
- при наличии сложных и тяжелых условий труда;
- при применении в работе научных достижений и передовых методов труда;
- в случае достижения высоких показателей в работе;
- в случае выполнения особо важных и срочных работ;
- в случае наличия напряженной трудовой деятельности.

Компенсационные доплаты связаны с тем, что возникают

дополнительные трудовые затраты или имеет место работа в условиях, отличных от нормальных. Для работников сферы здравоохранения должно предусматриваться осуществление следующих доплат:

- в случае работы в ночное время;
- в случае работы при разделении смены на части;
- в случае совмещения должностей;
- в случае работы в выходные и праздничные дни;
- в случае дежурства в нерабочее время;
- в случае наличия гарантийных доплат несовершеннолетним работникам при сокращении их рабочего дня.

Смешанная система оплаты труда, в которой относительно жесткая, заданная извне тарифная составляющая (изменение величины которой требует перейти в другой разряд) дополняется рядом дополнительных выплат, гораздо более гибкая по сравнению с только тарифной. Оплата труда медицинских работников, величина которой зависит от объема и показателей качества оказываемой медицинской помощи, является системой дифференцированной оплаты труда. Дифференциация оплаты в данной системе реализуется как между определенными работниками одной и той же категории, так и между подразделениями лечебно-профилактических учреждений.

Несмотря на наличие усложненных процедур, используемых при определении величины заработной платы, дифференцированная оплата труда более прогрессивна, чем тарифная, благодаря тому, что она является более гибкой и тесно связанной с количеством и уровнем качества оказываемых медицинских услуг.

Принципиальным образом на заработную плату медицинских работников влияет не только метод установления величины данной

заработной платы для каждого из них, но и денежные средства медицинского

учреждения, которыми оно распоряжается с целью осуществления оплаты труда. Учреждение должно каждый год, каждый квартал, каждый месяц осуществлять формирование и уточнение фонда оплаты труда (ФОТ) в соответствии с существующими в наличии и предвидимыми денежными поступлениями и налоговыми отчислениями, которые необходимо оплачивать из этого фонда. Естественно, что не все доходы медицинское учреждение использует для формирования ФОТ работников. Некоторая часть полученных из различных источников денежных средств затрачивается на то, чтобы возместить материальные расходы на лекарственные средства, предметы ухода за больными, на ремонт и обновление основных средств, на дополнительные расходы, например, на повышение квалификации персонала, на командировочные, на выплату налогов, проценты по кредитам и другие нужды.

Часть денежных поступлений медицинского учреждения, которую непосредственно используют для выплаты заработной платы работникам с учетом установленных ставок, норм, называют фондом заработной платы (ФЗП). Понятия ФЗП и ФОТ несколько отличаются друг от друга. ФЗП обычно представляет собой основную часть ФОТ (величина последнего может быть выше, чем величина ФЗП, на величину резервных средств, которые дополняют заработную плату - поощрительные выплат, определенные платежи, непосредственно связанные с оплатой труда).

Фонд оплаты труда организации может подразделяться на следующие составляющие его фонды:

- осуществление оплаты труда основного персонала;
- осуществление оплаты труда персонала вспомогательных подразделений;

- осуществление оплаты труда административно -хозяйственного и управленческого персонала;

- осуществление оплаты отпусков;
- материальное поощрение.

Организация получает доходы в денежной форме из трех ключевых источников:

1) бюджета;
2) программ ОМС в соответствии с заключаемыми договорами на предоставленными медицинскими услугами за счет ОМС;
3) средств, которые поступают от организаций и лиц в виде оплаты услуг, предоставляемых на платной (коммерческой) основе.

Часть этих доходов используется для формирования ФОТ, как показано в схеме формирования и распределения средств оплаты труда медицинских работников организации (см. рис. 4), а другая часть используется для создания фонда материального поощрения.

В дальнейшем распределение средств данных фондов должно осуществляться между подразделениями организации , а в рамках подразделений - между сотрудниками с учетом их тарифных разрядов и текущих результатов выполняемых работы, оцениваемых руководителями учреждений и его подразделений.

В процессе распределения сформированного ФОТ у администрации организации, руководителей подразделений возникает более высокая свобода в маневрировании выделяемыми денежными ресурсами в случае использования дифференциации оплаты труда подразделений и сотрудников.

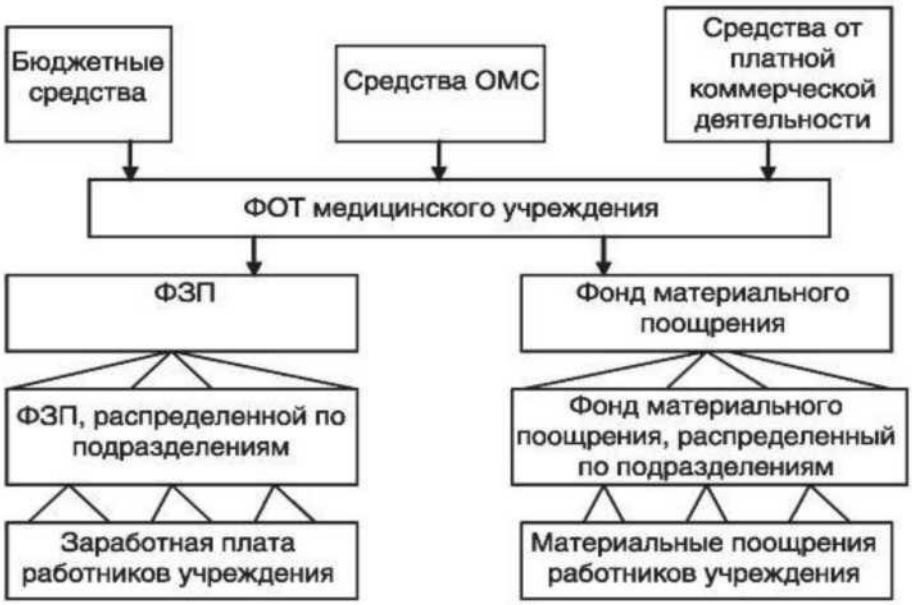

Рис. 4. Схема формирования и распределения средств оплаты труда ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1»

Можно отметить что, тарифы и тарифные ставки, нормативные ограничения, большое количество инструкций о порядке оплаты труда медицинских работников могут ограничивать характер влияние руководителей, администраторов, менеджеров на величину определенного заработка, выплачиваемого медицинскому работнику.

Фонд оплаты труда распределяется между работниками организации при соблюдении целого ряда условий и правил. Необходимо учитывать условия и обязательства, зафиксированные в договорах, контрактах, трудовых соглашениях между администрацией и работниками. Необходимо учитывать должностные оклады и тарифные сетки и место, занимаемое в них работником в зависимости от его должности, квалификации, профессии, образования. Существуют также и факторы, характеризующие качество и результативность труда работника в период, за который выплачивается

заработная плат, что может отражаться в виде так называемых КТУ.

Главный недостаток имеющихся в наличии в российском здравоохранении форм оплаты труда заключается в том, что в них отсутствует материально-экономический стимул к увеличению интенсивности и производительности труда. Применение повременной оплаты труда медицинских работников (система должностного оклада) представляет собой выплату строго фиксированной вне зависимости от уровня качества и количества оказываемых медицинских услуг. Следствие данного фактора может быть представлено рядом следующих негативных моментов:

- отсутствие экономической заинтересованности в оказании качественной медицинской помощи;
- отсутствие стимулов рационального использования ресурсов ЛПУ;
- снижение профилактической направленности при работе врача;
- усиление контроля работы медицинских работников, что требует наличия дополнительного контролирующего персонала;
- появление «теневой экономики»;
- отсутствие удовлетворенности характером действий пациентов;
- отсутствие удовлетворенности в работе медицинского персонала;
- увеличение времени ожидания получения медицинской помощи.

Основная роль в деле стимулирования труда, а значит, в эффективном функционировании мотивации, принадлежит определённым кадровым механизмам, которыми в совершенстве должны владеть руководители организации. Для управления активизацией персонала необходимо постоянно контролировать процесс использования методов стимулирования на предприятии. Руководитель, который хочет управлять не «на ощупь», а делать это экономически грамотно, должен постоянно иметь перед собой точную

характеристику производственных взаимоотношений на предприятии. Такую характеристику, возможно, получить только на основе анализа использования методов стимулирования и выявление наиболее эффективных форм мотивации труда для повышения заинтересованности персонала в работе предприятия. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда. Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Все стимулы организации условно можно разделить на материальные и нематериальные. К материальному вознаграждению относят: заработную плату; участие в распределении прибыли; премии. К нематериальным способам мотивации относятся организационные и морально - психологические.

Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации , которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными.

Мотивация обогащением содержания труда в организации заключается в предоставлении более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности,

осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Морально - психологические методы стимулирования в организации должны

включать следующие основные элементы: создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого - то; присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что - то сделать, причем это «что - то» должно получить имя своего создателя, признание, которого может быть личным и публичным.

Таким образом, предпринимательская деятельность не может являться основным видом деятельности бюджетного учреждения организации . Тем не менее в связи с недофинансированием получателей бюджетных ассигновании руководству организации необходимо искать дополнительные способы получения денежных средств. Естественно, что большинство таких способов связано с осуществлением различных видов предпринимательской деятельности. В принципе средства, полученные от такой деятельности, не должны использоваться на цели, которые обеспечиваются бюджетными ассигнованиями. Однако в течение срока задержки иди недостаточного финансирования, суммы выручки от реализации продукции (работ или услуг), произведенной (выполненных или оказанных) организацией, чаще всего направляются на обеспечение расходов по соответствующим бюджетным сметам. Получение средств от предпринимательской деятельности должно позволить учреждению решать социальные вопросы по улучшению условий труда и отдыха персонала, а также производственные проблемы, связанные с модернизацией производственных мощностей, своевременным обновлением изношенных объектов основных средств. В соответствии с ГК РФ

предпринимательской является «самостоятельная, осуществляемая на свои риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от

пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». Для организации возможность ведения предпринимательской деятельности должна быть закреплена нормативными актами и учредительными документами.

3. Экономическое обоснование целесообразности разработки мероприятий по совершенствованию системы стимулирования и оплаты труда сотрудников организации

3.1. Расчет необходимых затрат на разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда сотрудников организации

Итак, в организации, существует такая проблема, как текучесть кадров, причем недостаток кадров наблюдается по многим врачебным должностям. Наибольший процент причин увольнений персонала занимает увольнение по причине «низкий уровень заработной платы». Учреждению предложено создать новую, учитывающую влияние всего комплекса факторов систему мотивации труда с целью повышения его производительности. Мотивация, т.е. процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации - является одним из важнейших факторов, влияющих на поведение и определяющим участие человека в работе. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений или намеченных работ. К факторам, мотивирующим работников, относятся не только деньги, (как считали первые исследователи мотивации Р.Оуэн и А.Смит), но и такие, как:

- возможность профессионального роста в процессе работы:
- признание со стороны членов коллектива и руководства;
- ответственность за результаты работы;
- возможность продвижения по службе;
- уверенность в работе, занимаемое положение, условия работы и некоторые другие факторы.

Для обеспечения заинтересованности в повышении производительности труда целесообразно использовать поощрительное

воздействие, стимулируя рабочих нарастающим размером премии в зависимости от выполнения и перевыполнения основных показателей с учетом интенсивности труда.

В организации должно уделяться внимание не только материальному стимулированию и благополучию работников, но и формированию корпоративного духа, благоприятного микроклимата в коллективе. Рассматривая вопрос о том, на какие аспекты трудовой деятельности человека оказывает влияние мотивация, в компании выделяют следующие характеристики деятельности: усилие, старание, настойчивость, инициатива, добросовестность, направленность. В организации необходимо провести работу по исследованию потребностей сотрудников, в чем они действительно нуждаются: отдых, улучшение условий труда, социальные льготы и т.д. Материальные и нематериальные стимулы в рамках одной системы управления механизмами поощрения персонала призваны дополнять и обогащать друг друга. Их конкретное соотношение необходимо определять, исходя из ситуации, изучая потребности, интересы, приоритеты сотрудников.

Как было выявлено, в организации предоставляется базовое количество льгот согласно законодательству, предлагается дополнить способы поощрений, которые будут являться как материальным так и нематериальным стимулированием работников (см. табл. 14). Расходы на внедрение дополнительных льгот планируются в пределах 9000,0 тыс. руб.

Проведенный анализ условий мотивации показывает в организации отсутствует эффективная система мотивации персонала, увязывающая основную оплату с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства, индивидуальными качествами и отношением к работе. Особенность выплаты премий на предприятии как вида поощрения состоит в том, что они не имеют четких количественных зависимостей между

результатами труда каждого работника и размером его вознаграждения.

На предприятии отсутствует система мотивации, увязывающая основную заработную плату работника или группы работников с достижениями, не носящими систематического характера, или общими коллективными результатами работы в течение определенного календарного периода. Единовременные поощрения чаще всего вызывают благоприятную реакцию со стороны персонала, однако система их распределения так же не привязана к индивидуальным достижениям конкретного работника. В организации основным материальным стимулированием персонала является премия, а так же единовременные выплаты. У работников нет стимула эффективнее работать потому что на их заработанной плате это не сказывается. При разной эффективности работы они получают одинаковую заработанную плату.

Система стимулирования в организации может быть усовершенствована. Расходы на заработанную плату составляют сравнительно большую долю от доходов организации, у учреждения не большие резервы для увеличения заработанной платы. Главный врач самостоятельно устанавливает формы материального поощрения. Согласно уровню средней заработной платы ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда, при этом экономическая мотивация на предприятии практически сведена к выплате премии к окладу по штатному расписанию.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных правилами внутреннего распорядка. Премиальная часть

составляет 10-30% от заработанной платы. Причем премиальная часть всегда одинаковая, она не зависит от доходов организации. Конкретный размер

снижения премии зависит от характера упущения.

В организации существует система распределения небольшой части доходов между сотрудниками в качестве единовременных выплат. Можно отметить что единовременные выплаты это единственный материальный стимул который отражает динамику полученного дохода, хотя в денежном выражении размер единовременных выплат слишком мал, чтобы иметь сильную материальную мотивацию персонала.

С целью совершенствования методов мотивации персонала организации предлагается внедрить систему участия в доходах при которой вознаграждение работникам начисляется за результаты реализованных услуг за дополнительную плату. Источником вознаграждения является общая или балансовая прибыль организации, размер которой зависит не только от производственных показателей персонала, но и от общих результатов деятельности организации, зависящих, в свою очередь, от конъюнктуры рынка, уровня цен и т.п. Цель внедрения системы участия в прибылях заключаются в улучшении социально-психологического климата, снижении напряженности в трудовых отношениях. Система участия в прибылях, (там, где это разрешено законодательством) будет оказывать положительное влияние на уровень мотивации и производительности труда в целом.

Стимулирование перспективных специалистов должно осуществляться посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг. Предлагается выплачивать своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производить выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично

компенсировать стоимость жилья; покрывать расходы на отдых с семьей; устанавливать гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых специалистов применять систему «двух направлений в карьере»: либо

должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада. Эти меры будут способствовать сохранению наиболее ценных кадров.

Фактическая потребность организации в персонале непрерывно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов. Возможное снижение прибыли организации может привести к уменьшению численности персонала, как по отдельным категориям, так и по всему составу. В условиях сокращения затрат на ресурсы важнейшей задачей планирования потребности и развития персонала является обеспечение полной занятости имеющихся трудовых ресурсов, высокой производительности работников при сохранении нормальных условий для деятельности всего персонала. Определение реальной текущей и перспективной потребности в персонале становится основой совершенствования кадрового управления на предприятии. Оптимизация численности работников напрямую влияет на систему мотивации на предприятии. Ориентация на стратегию улучшения качества предполагает построение системы стимулирования таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в повышении качественных показателей. Непосредственная привязка к результату, должна более эффективно стимулировать персонал, а по сравнению с окладной системой является лучшим рычагом управления.

Любая перестройка системы мотивации - важное мероприятие, оказывающее на персонал сильное воздействие. При эффективном внедрении разработанной системы (с многократными объяснениями, как именно в новых условиях можно добиться повышения вознаграждения, с «пробным

тестированием» и компенсационными выплатами) квалифицированный персонал становится активным сторонником изменений, а менее дееспособный - пассивным противником, вынужденным, тем не менее, работать по новым правилам.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы работников организации не зависит напрямую от эффективной трудовой деятельности, мотивация работников направленная на повышение экономических показателей в целом на предприятии отсутствует. Существует необходимость в разработке эффективной системы стимулирования труда в организации, которую можно реализовать с помощью автоматизированной системы управления. Разработка и ввод рассмотренных систем стимулирования затруднены тем, что в учреждении отсутствуют необходимые для этого информационно-аналитические ресурсы. В связи, с чем организации предлагается внедрить программный продукт по оптимизации системы оплаты труда работников компании «1С: Зарплата и Управление Персоналом». Затраты на приобретение программного продукта составят 20,0 тыс. руб., а так же 200,0 тыс. руб. потребуется на создание базы данных и внедрение программного продукта.

Сегодня на предприятии выстроены и автоматизированы только те процессы, которые касаются либо регламентированного кадрового учета, либо расчета заработной платы. Те же процессы, которые влияют на эффективность управления персоналом, позволяют ее оценивать на предприятии не автоматизированы. Это означает, что руководство не может: получать необходимую аналитику по уровню качества имеющегося кадрового ресурса и его соответствия задачам организации; сопоставлять показатели аттестации с фактической отдачей от сотрудников; сравнивать

результаты аттестации и на основании этого принимать решения по повышению эффективности их работы.

Руководство организации не имеет достаточной информации для эффективного управления своим персоналом, отдел кадров не имеет возможности перейти на язык цифр: дать руководству необходимые данные

для принятия решений, обосновать собственные инициативы. Информация не собирается, не накапливается и не может быть подтверждена, так как отсутствует в информационной системе организации.

Только взгляд на персонал как на ресурс позволяет определить цели в отношении использования этого ресурса и выработать четкие измеряемые показатели оценки его использования. Необходимо определить набор тех HR- процессов, которые должны обеспечить эффективность использования человеческого ресурса организации и выработать набор тех показателей, по которым может измеряться и анализироваться эффективность данных процессов. Необходимо определить, какая первичная информация должна быть в информационной системе, чтобы руководители могли регулярно получать отчеты по данным показателям. Определив состав и структуру отчетов, необходимо выстроить процесс информационного наполнения системы и встроить отчетность по эффективности HR-процессов в общую систему управленческой отчетности.

При анализе мотивационных схем и принятии решений при их оптимизации, должно быть, учтена эффективность тех схем вознаграждения, которые применяются в настоящий момент. Проанализировать их можно по следующим показателям:

- отношение затрат на сотрудника к средней выручке (прибыли), приходящейся на сотрудника;
- отношение затрат на сотрудника к выручке (прибыли),

непосредственно приносимой данным сотрудником;

- динамика этих показателей при изменении мотивационных схем.

С целью повышения эффективности системы мотивации, необходимо иметь прогнозы изменения финансового состояния компании (ее затрат и доходов) и планируемые показатели эффективности сотрудников до того, как новая схема будет введена в действие. Основное назначение любой системы

мотивации - стимулирование сотрудников на достижение целей с оптимальными (приемлемыми) затратами на это стимулирование. Получать такого рода показатели, проводить по ним аналитику и строить прогностические модели можно только при наличии соответствующих данных в информационной системе. Таким образом, автоматизация HR-процессов может принести существенную пользу не только HR службе, но и в первую очередь первым лицам организации.

Использование предложенной схемы мотивации организации предполагает достаточно трудоемкий расчет заработка сотрудников. Применение программы «1С:Зарплата и Управление Персоналом» позволяет автоматизировать расчет заработной платы и дает возможность формирования аналитических отчетов по показателям эффективности. Так по данным отчета «Анализ показателей» руководитель организации может оценить выполнение показателя по каждому работнику отдельно и по всему подразделению в целом.

Необходимость своевременной реакции на изменение рынка требует ежемесячной корректировки принятых решений. В связи с этим необходимо построить схему мотивации работников организации на фактических показателях. Первым мотивационным начислением можно выбрать процент от выручки (там, где это разрешено законодательством):

Процент от выручки = Выручка х Процент

Значимым измерением результативности и квалификации специалистов должно стать качество и количество выполненных работ. За счет автоматизации процессов на основе программы «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8» существенно снижается трудоемкость расчета мотивационных схем. Использование программы позволит автоматически формировать значения показателей эффективности в процессе работы.

Сегодня принимать решение об изменении системы мотивации

приходится в ситуации ограниченных временных ресурсов. Поэтому возможность оперативного прогнозирования экономических последствий ее изменения становится актуальной. С внедрением программного продукта появляется возможность вести расчет нескольких схем мотивации за один и тот же период.

Вариант применения схемы мотивации, основанный на фактических показателях эффективности, может помочь руководству организации решить следующие вопросы:

- стимулировать лучших работников на повышение производительности труда;
- сократить расходы на оплату труда неэффективных сотрудников;
- избавиться от аутсайдеров с помощью эффективно действующих мотивационных схем.

После утверждения руководством организации новой схемы мотивации, она может быть зарегистрирована в качестве основной с помощью обработки «Утверждение схемы мотивации». Путь сокращения издержек, в том числе сокращение фонда оплаты труда не обязательно предполагает сокращение персонала. Автоматизированный анализ мотивационных схем дает оперативную информацию руководству о возможных вариантах оптимизации фонда оплаты труда, что позволяет

сохранить квалифицированных сотрудников.

В случае необходимости подбора персонала ежемесячные суммы, выделяемые на привлечение кандидатов, составляют значительную часть бюджета отдела кадров организации. На первый взгляд, очевидно, что оплата обращений к источникам информации о персонале это - неотъемлемая статья расходов на работу с соискателями. Однако и в такой ситуации можно достичь экономии ресурсов путем детального анализа эффективности вложений в источники привлечения трудовых ресурсов. Задача анализа

эффективности затрат на привлечение персонала так же решается путем применения инструментов программного продукта «Зарплата и Управление Персоналом».

Совершенствование структуры кадровой службы это возможность при незначительных финансовых вложениях снизить процент текучести кадров за достаточно короткое время. Ведь именно кадровая служба занимается всеми вопросами, связанными с персоналом организации. От качества и эффективности работы данной службы во многом зависит и эффективность работы всей организации. Поэтому необходимо периодически контролировать работу кадровой службы и, если это необходимо, вносить изменения.

В настоящее время в организации отсутствует положение о деятельности кадровой службы, которое определяет роль данного структурного подразделения в процессе деятельности всей организации. На данный момент структура кадровой службы организации достаточно проста, она состоит из одного человека: заместителя главного врача по кадрам.

Перечень обязанностей заместителя главного врача по кадрам достаточно широкий, это приводит к нехватке врачебных специалистов по определенным направлениям, в связи с этим предлагается следующая

структура кадровой службы организации (см. рис. 5).



Рис. 5. Предлагаемая структура кадровой службы ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1»

В обязанности начальника отдела кадров будет входить: контроль работы отдела кадров, прием и увольнение работников, проведение собеседований и тестирований, отбор кандидатов.

Расходы на заработную плату инспектору по кадрам составят - 480,0 тыс. руб., психологу - 480,0 тыс. руб. Инспектор должен заниматься поиском кадров, проведением собеседований и тестирований, составлением списков достойных кандидатов, оформлением приказов об увольнении и о приеме на работу, учетом причин увольнений. В обязанности инспектора входят: планирование кадрового состава и разработка системы обучения и повышения квалификации работников, оформление отчетов о движении персонала, планирование численности новых работников, разработка плана обучения работников различных подразделений, работа с учебными заведениями.

Обязанностями инспектора будут являться: оформление больничных листов, пенсионных документов, учет трудовых книжек, оформление заявлений, приказов о переводе и другие учетные работы.

Психолог необходим на любом предприятии. В его обязанности входит: контроль за рабочим климатом па предприятии, решение конфликтных ситуаций, предотвращение конфликтов, работа с персоналом по личным вопросам.

Для того, чтобы каждый работник кадровой службы знал точно свои права, обязанности, за что несет ответственность, что относится к его компетенции на предприятии должна быть разработана должностная инструкция для каждого работника кадровой службы.

В организации необходимо пересмотреть должностные инструкции и внести некоторые изменения, а именно усовершенствовать форму и содержание. В должностной инструкции должен содержаться перечень служебных обязанностей, ответственности и компетенции работника. Инструкция должна быть тщательно продумана и содержать так же перечень требований к личности работника. Содержательная часть должностной инструкции, как правило, состоит из следующих основных разделов:

1. Общие положения.
2. Функции.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.
6. Взаимоотношения.

В разделе «Общие положения» устанавливается сфера деятельности данного работника, порядок его назначения и освобождения от занимаемой

должности, замещение по должности во время отсутствия, определяются квалификационные требования, подчиненность работника и должностные лица, которыми он руководит.

В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

В разделе «Функции» определяются основные направления деятельности работника в соответствии с заключенным им трудовым договором (контрактом).

В разделе «Должностные обязанности» перечисляются конкретные виды работ, возложенных на работника, указывается форма его участия в управленческом процессе (руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, курирует и т.д.).

В разделе «Права» определяются права, предоставляемые работнику для выполнения возложенных на него функций и обязанностей: по представительству в сторонних фирмах (предприятиях, организациях) и инофирмах; отношению к вышестоящему руководству; отношению к другим функциональным руководителям организации; отношению к подчиненным функциональным подразделениям и отдельным работникам; согласованию, подписанию и утверждению документов.

В разделе «Ответственность» устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение специалистом должностных обязанностей и не использование предоставленных ему прав, несоблюдение конфиденциальности сведений, которые стали ему известны в процессе работы. В заключении раздела рекомендуется указать, что работник в установленном порядке несет материальную ответственность за причиненный

организации ущерб, неправильную постановку учета хранения материальных и денежных средств, непринятие соответствующих мер к предупреждению простоев, хищений уничтожения и порчи материальных ценностей.

В разделе «Взаимоотношения» устанавливается круг функциональных официальные служебные взаимоотношения и обменивается информацией.

Должностные инструкции должны разрабатываться руководителями функциональных служб, при отсутствии же структурных звеньев ведущими специалистами.

Благодаря предложенной новой структуре кадровой службы должна повыситься эффективность ее работы и соответственно повыситься качество кадрового менеджмента. Наличие специалиста по подбору персонала и психолога увеличит процент работников, соответствующих занимаемой ими должности и, следовательно, снизит процент уволившихся по собственному желанию.

Как уже отмечалось, в организации существует такая проблема как текучесть кадров. Решение данной проблемы - заключается в том, чтобы заранее предусмотреть количество необходимого персонала, и начинать применять различные формы работы по привлечению новых сотрудников.

Можно отметить, что за исключением информации о вакансиях на сайте ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» процессу привлечения персонала не уделяют должного внимания. Средством совершенствования процесса подбора персонала может быть сочетание различных, в том числе уже применяемых в организации способов привлечения новых сотрудников:

- информация полученная от сотрудников;
- данные из агентства по найму:

- обращение случайных претендентов.

В целях поиска и подбора персонала должны быть определены требования, предъявляемые к выполнению функций, и численности людей для эффективной реализации этих требований. Имеются два возможных источника набора (см. рис. 7): внутренний (из работников организации) и внешний (люди, до того не связанные с организацией). Как внешний, так и внутренний источники набора имеют свои преимущества и недостатки. Это должны иметь ввиду работники кадровой службы.

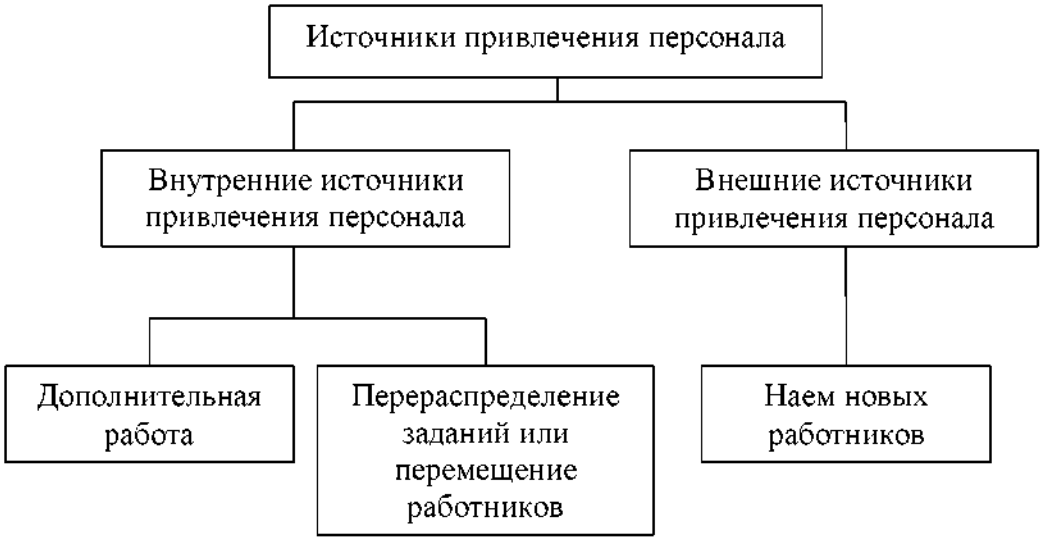

Рис. 7. Варианты привлечения персонала ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1»

Кадровой службе следует сочетать внутренние и внешние источники привлечения персонала. При этом важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе. Благодаря работе с внешними и внутренними источниками привлечения персонала увеличится количество желающих получить работу. В результате предложенных мероприятий снизится текучесть кадров. Применение таких методов как собеседование и тестирование позволит выявить возможности и мотивацию кандидатов, что в свою очередь, поможет подобрать достойных претендентов на имеющиеся вакансии.

3.2. Оценка экономической эффективности от реализации разработанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и оплаты труда сотрудников организации

С целью оценки эффективности от внедрения предложенных методов мотивации персонала проведем прогноз внебюджетных доходов организации на 2016 год путем экстраполяции ряда динамики в период 2012- 2015 гг. (см. табл. 15).

Таблица 15

Динамика внебюджетных доходов ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» в период 2012- 2015 г.

	2012	2013	2014	2015
Внебюджетные доходы, тыс. руб.	92876,5	95432,3	96233,5	131032,44

Построим график прибыли предприятия по годам и проведем экстраполирующую прямую (трэнд). Подберем математическое уравнение, с

помощью которого можно описать выявленную тенденцию. Рассчитаем параметры подобранного уравнения методом наименьших квадратов при помощи математического модуля встроенного в программу Excel (см. рис. 8).

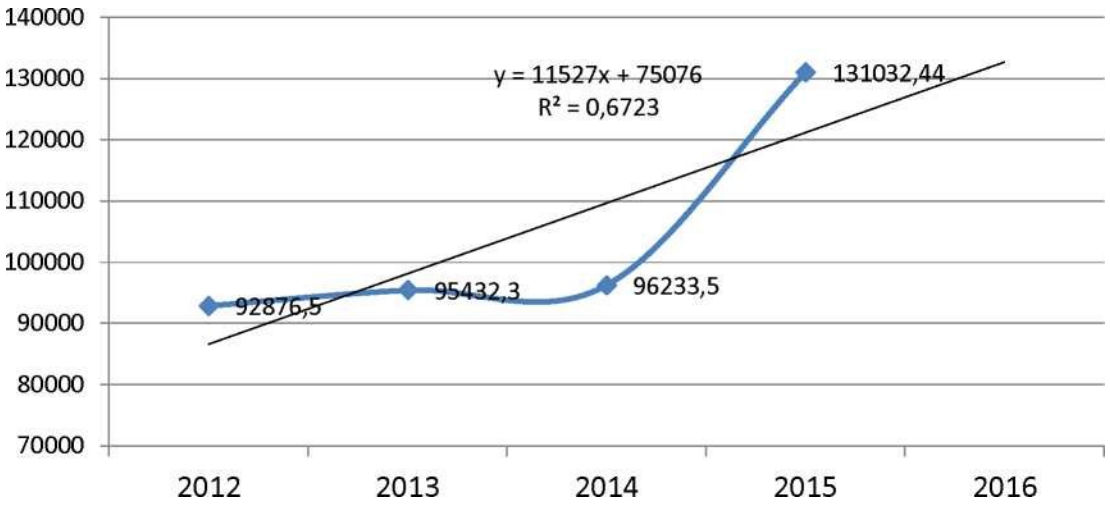

Рис. 8. Прогноз внебюджетных доходов ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» на 2016 год при помощи прямой

Используя подобный метод прогнозирования, требуется применять несколько функций, описывающих динамику (парабола, полиномиальная, экспоненциальная, логарифмическая функция и др.). Согласно полученным результатам наиболее точно динамику внебюджетных доходов ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» за период 2012 - 2015 гг. описывает полином 2-ой степени (коэффициент детерминации R^2 равен 0,94) (см. рис. 9).



Рис. 9. Прогноз внебюджетных доходов ГБУЗ МО «Люберецкая районная больница № 1» на 2016 год при помощи полиномиальной

Расчеты показали, что вероятнее всего, внебюджетные доходы организации в 2016 году увеличится относительно 2015 года и составят примерно 173000 тыс. руб. функции 2-ой степени (прогноз ~ 173000 тыс. руб.)

Рассчитаем возможную экономическую эффективность предложенных мероприятий по мотивации персонала и совершенствовании оплаты труда, которую определим по формуле:

Р = П х 100 / U ,

где Р - эффективность предложенных мероприятий, %;

П - дополнительный доход, полученный в период реализации предложений, тыс. руб.;

U - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

Затраты на реализацию мероприятий составят:

- 20,0 тыс. руб. (приобретение программного продукта);
- 200,0 тыс. руб. (создание базы данных, внедрение программного продукта);
- 480,0 тыс. руб. (заработная плата инспектору по кадрам кадрами);
- 480,0 тыс. руб. (заработная плата психологу);
- 9000,0 тыс. руб. (затраты на внедрение дополнительных льгот).

86

Эффективность предложенных мероприятий составит:

Р = 173000 - 131032 : (20 + 200 + 480 + 480 + 9000) х 100 = 41968 : 10180 х 100 = 412 %.

Согласно полученным расчетам, рентабельность затрат на внедрение предложенных мероприятий составит 412%. Итак, если организация подошла к необходимости изменения системы мотивации и оплаты труда персонала, необходимо иметь прогнозы изменения финансового состояния организации

и планируемые показатели эффективности сотрудников до того, как новая схема будет введена в действие. Ведь основное назначение любой системы мотивации - стимулирование сотрудников на достижение целей с оптимальными (приемлемыми) для организации затратами на это стимулирование. Получать такого рода показатели, проводить по ним аналитику и строить прогностические модели можно только при наличии соответствующих данных в информационной системе. Автоматизация HR-процессов может принести существенную пользу в первую очередь первым лицам организации, которые готовы подходить к управлению персоналом как к важному и существенному ресурсу организации.

Заключение

Итак, наступивший кризис изменил приоритеты в работе с персоналом, многие изменения являются долгосрочной сменой приоритетов и ориентаций, а не локальными изменениями на короткий период кризиса. Самое основное - появились цели в области отдачи от персонала. Это могут быть цели связанные с повышением производительности труда, уменьшением удельных показателей расходов на персонал и другие. Важным показателем, в том

числе является доля затрат на персонал в себестоимости продукции. На первое место вышло планирование, так как сейчас организациям важно понимать, сколько людей ей нужно сегодня, сколько понадобится завтра и каким образом их можно получить. Стали важны технологии, находящиеся на стыке кадровых вопросов и общей системы управления: оптимизация оргструктуры и бизнес- процессов организации. С точки зрения обучения, приоритет стал перемещаться в область развития высоких компетенций сотрудников.

В области мотивации более важными стали процессы, связанные с управлением окладами и краткосрочным премированием. В ситуации, когда будущее не просматривается, ушли на задний план темы долгосрочной мотивации сотрудников. Более важной темой стала оценка результативности по ключевым показателям, поскольку эффективность и результативность - это то, что компании хотят добиться от своего персонала. При этом менее важной стала оценка по лидерским компетенциям - на передний план вышла оценка профессионально-технических компетенций, как способ, определяющий, чему учить в этой области. Однако цели, связанные с наличием персонала и его качеством, ориентированные на перспективу, во многих компаниях сохранились. Многие компании продолжают заниматься

кадровым резервом под ключевые позиции. Не смотря на то, что в сегодняшней ситуации людей найти легче, чем раньше, задача обеспечить компанию персоналом необходимого качества через год или два остается актуальной. Цели, связанные с качеством персонала - его компетентностью и мотивацией - не только не утратили своей важности, а, наоборот, увеличили ее.

В ходе проведенного исследования управления персоналом на

предприятии было выявлено что, основным материальным стимулированием персонала является соотношение уровня оплаты труда от фактического оборота организации, что является мотивационным инструментом для работников учреждения. Дополнительная заработная плата работников организации формируется за счет премий, надбавок, компенсаций. Доля доходов, которая идет на распределение между сотрудниками может изменяться в большую или меньшую сторону в зависимости от результатов работы предприятия за конкретный период и в среднем составляет 3%-7% внебюджетного дохода. Доплата за совмещение профессий (должностей), увеличения объёма выполняемых работ устанавливается работникам дифференцировано в зависимости от сложности, характера выполняемых работ. Размер доплат определяется руководством организации. Всем сотрудникам организация предлагает стандартную компенсационную политику: базовый оклад, оплата больничных листов, оплачиваемый отпуск. В организации различают два направления отрицательного подкрепления: нематериальные санкции (устная критика, порицание; официальная критика, выговор), материальные санкции (снижение премии). Организация так же «относит обучение за счет организации, повышение квалификации к сильным стимулам работников.

89

В целом система материального стимулирования и мотивации работников организации перешла на современный тип управления. Практика материального стимулирования на данном предприятии сформировала одну особенность используемых систем поощрения, связанную с мотивационным поведением работника, которую нельзя причислить к позитивным. Премия всегда рассматривалась как рычаг для решения задач, стоящих перед предприятием и его подразделениями. Отрицательные последствия

появляются в связи с характером возникающих задач, причинами их возникновения, методами решения, способами установления размеров вознаграждения и степенью их справедливости. Решая вопрос о поощрении конкретного работника, администрация организации учитывает специфическое воздействие каждой из форм поощрения на его дальнейшее поведение и реакцию других работников, которые, естественно, сразу же узнают о поощрительной выплате. Единовременные поощрения чаще всего вызывают благоприятную реакцию со стороны работников и, как правило, всегда окупаются.

Комплексное изучение теоретических основ трудовой мотивации, а также результаты проведенного в рамках настоящего исследования социологического опроса работников организации свидетельствуют об исключительной значимости материальных стимулов. Выявленные закономерности в данной области позволяют сделать вывод о том, что основным направлением совершенствования современных систем мотивации труда, в том числе в целях повышения уровня жизни работников организации, является регулирование их оплаты труда.

Проведенный анализ удовлетворенности трудом в учреждении выявил слабые стороны организации стимулирования труда персонала. Установлено,

что 42% из опрошенных не удовлетворены содержанием работы в связи с повышенной эмоциональной напряженностью и высокой ответственностью, 70% опрошенных сотрудников охарактеризовали оклады как заниженные, размер заработка в среднем не удовлетворяет сотрудников (60%). Также требовалось определить соответствие размера оплаты труда и затрачиваемых работником усилий. Как показали ответы респондентов, в целом, оплата труда не является адекватной трудовым затратам. Так ответило 70%

респондентов. Кроме того, 24% не могут оценить затраты своего труда. Большинство считает, что заработная плата не повысится, если работать лучше, поэтому опрошенные стараются по возможности совмещать свою занятость, что связано с недостаточно высоким уровнем окладов и желанием заработать больше.

Можно утверждать, что действующая система оплаты труда в организации является недостаточно экономически и социально эффективной, она не выполняет свои функции и требует перестройки. В связи с этим руководству следует повысить материальное стимулирование работников, а также принять более гибкую политику премирования. Также руководству необходимо проявлять заинтересованность в прогрессе сотрудников, поручая сложную работу и требуя большей ответственности. Принимая вышеупомянутое к сведению, можно значительно повысить уровень мотивации персонала и, как следствие, улучшить качество труда.

Концепция совершенствования системы мотивации и стимулирования труда в организации включает регулярное выяснение отношения работников к организации заработной платы, определение их предпочтений и пожеланий по изменению сложившейся ситуации в организации путем проведения социологических исследований (анкетирования); поэтапное повышение

заработной платы; периодическая индексация заработной платы; введение дополнительных вознаграждений, премий; создание условий для возможности карьерного роста.

Понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно. Ранее понятие мотивации заменялось понятием стимулирование и употреблялось в основном в педагогике, социологии, психологии. Такое ограниченное понимание мотивационного процесса

приводило к ориентации на получение сиюминутного результата. Это не вызывало значительной заинтересованности персонала в собственном развитии, которое является важнейшим резервом повышения эффективности труда. Труд перестал быть для многих людей смыслом жизни и превратился в средство выживания. А в таких условиях невозможно говорить о формировании сильной трудовой мотивации, об эффективности труда, повышении квалификации работников и развитии инициативы. В здравоохранении считается достаточным простого материального вознаграждения, как основного мотивационного фактора. Иногда такая политика является успешной. А поскольку мотив - это осознанное побуждение к достижению определенной цели, понимаемое человеком, как личная необходимость, потребность, то в структуру мотива включаются, кроме потребностей действия по их достижению, и издержки, связанные с этими действиями.

Мотивация представлена мотивированием и стимулированием. Если мотивирование является процессом воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов, то стимулирование заключается в использовании этих мотивов. С развитием здравоохранения все больше уделяется внимание

мотивационной функции управления, когда отдается предпочтение мотивации над административным и жестким контролем. Причем самой распространенной группой мотивирующих факторов становятся не »кнут и пряник» и не страх и дисциплинарная ответственность, а группа факторов, включающая доверие, авторитет, вознаграждение.

В ходе проведенного анализа персонала на предприятии выявлено, что существует такая проблема, как текучесть кадров. Это говорит о том, что

предприятию необходимо повысить количество принятого на работу персонала и снизить численность уволившихся за счет улучшения условий труда, повышения заработной платы и повышения качества кадрового менеджмента в целом. Лишь тогда будет соблюдаться постоянство персонала на предприятии. По результатам проведенного анализа использования кадров на предприятии, по сведениям кадровой службы, а также на основании личных наблюдений предложены пути совершенствования использования кадров: повышения качества кадрового менеджмента путем совершенствования оргструктуры и деятельности кадровой службы; совершенствования процесса привлечения и методов подбора персонала; совершенствования системы мотивации труда.

В организации предоставляется базовое количество льгот согласно законодательству, предлагается дополнить способы поощрений, которые будут являться как материальным так и нематериальным стимулированием работников. В целях совершенствования мотивации трудовых ресурсов в организации необходимо создать новую, учитывающую влияние всего комплекса факторов систему мотивации труда с целью повышения его производительности. Именно мотивация является одним из важнейших факторов, влияющих на поведение и определяющим участие человека в

работе.

В целях эффективного управления персоналом предлагается совершенствование структуры кадровой службы на предприятии. Ведь именно кадровая служба занимается всеми вопросами, связанными с персоналом предприятия. От качества и эффективности работы данного структурного подразделения зависит эффективность деятельности всего предприятия. Для того, чтобы кадровая служба эффективно функционировали, каждый ее служащий должен четко понимать свои права,

обязанности, ответственность и т.д. Для этого необходимо положение об отделе кадров и должностные инструкции для его работников. Для совершенствования работы кадровой службы рекомендую обратить внимание на процесс привлечения персонала. Здесь необходимо активизировать работу с внешними источниками. Сочетать использование таких методов, как собеседование и тестирование. Применение этих двух методов в полном объеме должно раскрыть возможности и мотивацию кандидатов, что в свою очередь должно снизить процент увольняющихся и повысить эффективность работы предприятия в целом.

Если компания подошла к необходимости изменения системы мотивации, необходимо иметь прогнозы изменения финансового состояния компании (ее затрат и доходов) и планируемые показатели эффективности сотрудников до того, как новая схема будет введена в действие. Ведь основное назначение любой системы мотивации - стимулирование сотрудников на достижение целей компании с оптимальными (приемлемыми) для компании затратами на это стимулирование. Получать такого рода показатели, проводить по ним аналитику и строить прогностические модели можно только при наличии соответствующих данных в информационной системе. Таким образом, автоматизация HR-процессов может принести существенную пользу в первую очередь первым

лицам предприятия, которые готовы подходить к управлению персоналом как к важному и существенному ресурсу организации.

Список использованной литературы

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. П.Э. Шлендера. - М.: Вузовский учебник, 2013.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект, 2013. - 533с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
5. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
6. Богач А., Новикова Г. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций. - СПб: БХВ-Петербург, 2015. - 224с.
7. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.- 237 с.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
10. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
12. Воробьева Е. В. Заработная плата в 2015 году.- М.:Изд. «Эксмо», 2015.
13. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный

ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

14. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
15. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
16. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
17. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом:Учебно-практическое пособие.
18. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
19. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
20. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно –

практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

23. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
24. Конфликтология: Учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин и др.; Под ред. А.Я. Кибанова; Гос. Универ. Управл. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 301 с.
25. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
26. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачинина ; под ред. Ю.Н. Лапыгина. - 2-еизд., стер. - М. : КНОРУС, 2013.
27. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
28. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
29. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
30. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.:

Троицкий мост, 2013. - 208 с.

31. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
32. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
33. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
34. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
36. Оксинойд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
37. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
38. Розин М., Об HR-трендах последних месяцев.//Журнал ШТАТ, №1, 2013.
39. Рыбаков М. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов. Практикум. - М.: Икар, 2014. - 380с.
40. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.:

КноРус, 2013. - 624 с.

41. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

42. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
43. Багмут Т., Козий С., Толмачев А., Мотивация персонала в ситуации кризиса.// http://consulting.1c.ru.
44. Гончарук В.А. Практика материального стимулирования.//www.iteam.ru
45. Журнал «Управление персоналом».// http://www.top-personal.ru/
46. Московский справочник 2016 //www.mos.ru.
47. http: / /www.zarplataonline.ru/