Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
ПЕРВЫЙ МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени И.М. СЕЧЕНОВА
Министерства здравоохранения Российской Федерации
(Сеченовский университет)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:«Разработка стратегии управления персоналом (на примере ГБУЗ «Бюро судебно-медицинской экспертизы Департамента здравоохранения города Москвы)»

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Студент: Басаргина Наталья Олеговна

Научный руководитель: Шамалова Елена Викторовна, к.э.н., доц.

_____
(подпись, дата)

Допустить к ГИА:

Зав. кафедрой экономики и менеджмента Федорова Ю.В.

_____
(подпись, дата)

Москва, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....6
1.1.Концептуальные понятия стратегии управления персоналом.....6
1.2. Отечественные стратегии управления персоналом.....12
1.3. Зарубежные стратегии управления персоналом.....21
Выводы по главе.....33
2. ОЦЕНКА КАДРОВОГО СОСТАВА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГБУЗ «БЮРО СМЭ».....34
2.1. Общая характеристика организации.....34
2.2. Оценка кадрового состава организации.....40
2.3. Оценка системы управления персоналом.....47
Выводы по главе.....59
3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ в ГБУЗ «БЮРО СМЭ».....61
3.1 Разработка мероприятий по формированию и внедрению стратегии управления персоналом..... 61
3.2. Выбор варианта внедрения стратегии управления персоналом
77
3.3. Рсчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий.....75
Выводы по главе.....93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....95
Список используемой литературы.....100

ВВЕДЕНИЕ

Персонал в наше время является одним из наиболее ценных активов любого предприятия, отрасли или страны в целом, - это своим примером подтверждают экономически развитые страны и страны с быстро развивающимися экономиками, отходя от промышленности, завязанной на природных ресурсах, и поддерживая наукоемкие сферы производства, которые способствуют внедрению в жизнь новейшей техники и технологии, а также их интеграции в другие стратегически важные сферы (медицина, наука и образование, финансы и тому подобное). Все это требует рационального использования человеческого потенциала, создание условий для его максимального раскрытия, а соответственно и поиска эффективных методов и приемов управления персоналом. Эта проблема является особо острой для России, которая в течение 25 лет строит собственную модель экономических отношений, а последние почти десятилетие находится в состоянии перманентного экономического кризиса, заставляя действовать в условиях ограниченных финансовых ресурсов, жесткой конкуренции и неопределенности. Это обуславливает насущную необходимость поиска подхода, который бы удовлетворил ожидания и требования участников социально-трудовых отношений с целью максимально эффективного управления самым ценным ресурсом – человеком.

В теории и практике существует достаточно много научных подходов, которые могут служить базисом управления персоналом. Наиболее известным среди них является: процессный, системный, функциональный, ситуационный, поведенческий, комплексный и компетентностный. Разработкой и дальнейшим исследованием данных подходов занималась большая группа различных ученых и специалистов в сфере менеджмента, среди которых: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Мескон, Г. Ливитт, Т. Вислер, М. Фоллетт, Ч. Барнард, Д. Вудворд, Т. Бернс, Дж. Сталкер, Д. МакКлелланд, Д.

Мерсер, Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор, У. Оучи. Все эти ученые благодаря своим наработкам создали определенную цепь, логическую последовательность диалектики места и роли персонала, методов и инструментов, которые побуждают их осуществлять деятельность максимально эффективно.

Однако, учитывая динамичность и гибкость экономических условий, необходимость построения в России собственной действенной модели управления персоналом, которая бы применяла актуальный и релевантный базис, обусловливает цель данной работы.

Целью дипломной работы является разработка стратегии управления персоналом в ГБУЗ«Бюро судмедэкспертизы».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- изучить теоретические основы разработки стратегии управления персоналом;
- провести оценку системы управления персоналом в ГБУЗ «Бюро СМЭ»;
- осуществить разработку стратегии управления персоналом в ГБУЗ МО «Бюро СМЭ».

Объектом исследования является ГБУЗ «Бюро СМЭ».

Предметом исследования является процесс управления персоналом рассматриваемого учреждения.

Теоретическими и методологическими основами работы являются фундаментальные положения менеджмента и экономической теории, которые определяют принципы общественных отношений в сфере труда. В процессе написания работы применены общенаучные и специальные методы. Использование структурно-функционального метода и метода логического обобщения позволило уточнить природу кадровой политики предприятия, выяснить ее составляющие и их роль в процессе кадрового обеспечения. Формированию системы актуальных принципов кадровой политики способствовало использование конкретно-исторического метода, методов анализа и синтеза. Применения статистико-экономических, графических

методов и метода экспертных оценок позволило охарактеризовать современную практику управления персоналом в ГБУЗ «Бюро СМЭ», а привлечение методологических основ ситуационного подхода помогло определению приоритетов и путей ее оптимизации.

В качестве источника информации использовались статистическая информация и отчетность исследуемого предприятия, законодательные и нормативно - правовые документы органов государственного и регионального уровней власти, а также публикации и научно-исследовательские разработки. Свой вклад в изучение теории и практики реформирования сферы кадровой политики внесли Гришнова Е.А., Гурне В., Дмитренко Г.А., Дорошенко Л.С., Егоршин А.П., Кибанов В.А., Козлова Е.В., Колот А.М., Колпаков В.М., Крушельницкая Е.В., Маслов Е.В.,Моргунова Е.Б., Мурашко Г.И., Саакян А.К., Спивак В.А., Щекин Г.В. и другие. В частности, ими сформированы подходы относительно трактовки категории «человеческие ресурсы» в макро - и микроэкономических разрезах, выяснены основные принципы современной системы управления человеческими ресурсами, охарактеризованы сущность системы кадровой работы и ее элементы и тому подобное.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что будут разработаны рекомендации по созданию эффективной системы управления персонала в организации, сделаны выводы, которые могут быть использованы в практической деятельности организации.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Концептуальные понятия стратегии управления персоналом

В современном мире необходим качественно новый взгляд и подход на процессы управления персоналом организации, которые сегодня рассматриваются в качестве самостоятельной стратегии. Стратегия – это руководство для принятия главных решений, влияющих на долгосрочные результаты деятельности организации.

Качественные изменения в сфере кадрового менеджмента связаны с тем, что наёмный работник в системе организации превращается в субъект управления, стратегии. С этими изменениями и связан переход от простых методов управленческой деятельности, направленной на персонал предприятия к теории стратегического управления персоналом в текущих условиях глобализации.

Концептуальное осмысление и уяснение стратегического управления персоналом («strategicpersonnelmanagement») организации невозможно без понимания сути «стратегического управления организацией». Эти понятия тесным образом логически связаны и взаимодействуют. Можно сказать, стратегическое управление в самой организации - исходная предпосылка к стратегическому управлению её персоналом, что понятно.

В 1960-1970-х гг. большое количество новых понятий было введено в научный оборот, и сделано это было в основном странами США и Европы. Например, такие понятия, как «стратегическое планирование» («strategicplanning»[1]), «разрыв в стратегическом планировании»

[1]«Strategicplanning» – основной тип планирования, при котором компания формулирует свои долгосрочные цели и определяет действия, необходимые для достижения этих целей. «Strategicplanninggap» – расхождения между существующим положением дел в компании и её желаемым положением в будущем. «Strategicposture» – реальные взаимоотношения между компанией и её окружением. - См. Розенберг Д.М.

(«strategicplanninggap»), «стратегическое управление» («strategicmanagement»), «стратегическая позиция» («strategicposture») и ряд других были однажды использованы и навсегда остались в системе менеджмента.

Нужны новые понятия для различий в текущем управлении, которое осуществляется на уровне структурных подразделений предприятия, от управленияна высшем уровне организации, то есть на уровне её руководства. Было введено также понятие «стратегические группы» («strategicgroups») - рабочие группы, в которых выполняются отдельные производственные операции, требующие высокого уровня квалификации. Они обладают внутренним единством и относительно высокой производительностью труда в течение длительного времени[2].

В процессе своего эволюционного развития управление как вид экономической практической деятельности перешло на новую стадию, отличающуюся значительным ростом интереса высших руководителей к внешнему окружению организации.

Экономический анализ внешнего окружения дал новые возможности организации адекватно и своевременно реагировать на изменения, происходящие в мире и обеспечивать посредством стратегии определённые преимущества перед своими конкурентами. Таким образом, стратегическое управление организацией является процессом, который охватывает деятельность руководящего состава организаций, направленных на разработку, реализацию и коррекцию управленческой стратегии.

Отличительной чертой «человеческого капитала» становится способность генерировать новые знания- это нашло отражение в приращении теории человеческого капитала за счет формирования его инновационной составляющей, выражающейся в понятии «инновационность персонала». Нами не найдено его научное определение, но в применении некоторыми

Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. – М.: Инфра-М, 2009. - С. 369.

[2] См. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. М.: Инфра-М, 2009. С. 369.

авторами улавливается общий смысл. Отличительной чертой человеческого капитала является способность генерировать новые знания - это отражается в приросте теории человеческого капитала за счет формирования его инновационной составляющей, выраженной в понятии «инновационный персонал». Мы не нашли его научного определения, но в приложении некоторые авторы уловили общее значение.

Исходя из анализа закономерностей развития современной экономики, теорий конкуренции и человеческого капитала, в аспекте настоящей работы имманентным свойством инновационности персонала, по нашему мнению, можно считать его принадлежность к человеческому капиталу.

В рамках настоящего исследования данный подход можно рассматривать как аргумент в создании и развитии системы инновационно-ориентированной системы УЧР.

В настоящее время, когда речь идет о субъектах управления, встает вопрос об определении этих субъектов либо как персонал, либо как человеческие ресурсы, либо как тождественные понятия. Убедительным представляется следующий вывод: «…персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в человеческие ресурсы – совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству».

Отметим трактовку проф. И. К. Макаровой, определяющей персонал «…как социально-экономическую категорию, выражающую общность работников конкретного предприятия». Что касается человеческих ресурсов, то автор рассматривает их с позиции выделения общих свойств ресурсов всех видов, какисточников чего-либо, так и специфических: «Главная отличительная особенность человеческих ресурсов состоит в их личностной специфике: в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом, и соответственно их участие в производственном процессе не механическое, а эмоциональное и осмысленное. В человеческих ресурсах скрыты наибольшие

резервы для повышения эффективности функционирования организации»[3].

Мы разделяем точку зрения на относительную самостоятельность этих категорий менеджмента. Под персоналом понимаются все, занятые в деятельности организации и являющиеся объектом оперативного управления. Его трансформация в человеческие ресурсы связана с изменением управленческих задач. Вероятно, это происходит тогда, когда сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии и инвестиций. Представляется, что следующий этап эволюции связан с получением отдачи от этих инвестиций. Реализуя корпоративные стратегии и принося владельцам прибыль, человеческие ресурсы превращаются в человеческий капитал, обладающий более высокой рыночной ценой и способствующий росту капитализации организации (предприятия, компании и т.д.).

Что касается инновационной составляющей человеческих ресурсов, то она объективно обусловлена переходом к инновационной экономике[4].

Россия обозначила эту перспективу в качестве стратегии своего развития[5].Таким образом, современный менеджер призван решать задачи государственной важности.

Современная наука определила основные признаки инновационной экономики, хотя на этот счет имеются разные точки зрения, но наиболее ярко выраженные присутствуют в указанных странах. Впервые их сформулировал И. Шумпетер[6]. Дальнейшее развитие инновационной теории, только добавляло или развивало их в соответствии с новыми формами инноваций. Сегодня общепризнано, что инновации -это общеэкономическая

---

[3] Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного менеджмента. – М., Изд.дом «Дело», 2013, с.16

[4]Постановление Правительства РФ от 27.07.1998 №832

[5] Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года// Распоряжение Правительства РФ от 17.11.08, №1662-р.

[6] По И. Шумпетеру к инновациям относится: «…создание нового товара, с которым потребители ещё не знакомы, или нового качества товара; создание нового метода производства, ещё не испытанного в данной отрасли промышленности, который совершенно не обязательно основан на новом научном открытии и может состоять в новой форме коммерческого обращения товара; открытие нового рынка, то есть, рынка, на котором данная отрасль промышленности в данной стране ещё не торговала, независимо от того, существовал ли этот рынок ранее; открытие нового источника факторов производства, опять-таки независимо от того, существовал ли этот источник ранее или его пришлось создать заново; создание новой отрасли или достижение монополии или ликвидация монопольной позиции».

закономерность, двигатель и побудительный мотив прогресса общества во всей его многогранности. Ее теоретическое обоснование лежит в теории конкуренции, но вместе с тем имеет определенные отличия.

По сути, инновация преследует цель повышения результативности любого вида деятельности, и главная проблема состоит не только в поиске новой идеи, но и в материальном обеспечении инновации. В рамках такого подхода оцениваются трудовые ресурсы и эффективность управления ими.

Гносеологические корни анализа и оценки конкурентоспособности персонала лежат в классических политэкономических исследованиях и, прежде всего, в знаменитой работе А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776). Определив конкуренцию как соперничество на рынке, он представил ее как поведенческую категорию. У А. Смита конкурируют не товары и услуги, а их производители, продавцы и покупатели. Знаменитая «невидимая рука рынка» предстает как объективный закон, который координирует поведение всех его участников. По Смиту «… каждый отдельный человек старается по возможности…содействовать (содействует - в первоисточнике) тому, чтобы годовой доход общества был максимально велик,…он имеет в виду лишь свой собственный интерес…, причем … он невидимой рукой направляется к цели, которая совсем не входила в его намерения…»[7]. Все последующие экономические исследования, вплоть до настоящего времени, в той или иной степени отталкиваются от идеи «невидимой руки». Традиционный подход видит в конкуренции механизм, объединяющий интересы и действия множества экономических субъектов в совокупный общественный интерес, реализующийся в общественное богатство.

Передовые технологии и достаточные для реализации инновационных стратегий ресурсы обеспечивают не только конкурентоспособность организации, но и позволяют решать более масштабные задачи. Такая логика

[7] Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов.- М.: Изд-во социально-экономической литературы, 1962, с.332.

анализа выводит нас на международный уровень конкуренции[8]. Проблема повышения инновационной конкурентоспособности российских организаций и предприятий - это серьезная социально-экономическая проблема государственного масштаба. Ее нельзя решить только силами менеджмента отдельных предприятий и желанием отдельных работников повышать свой профессиональный и интеллектуальный уровень. По сути, речь на международном уровне идет об интеллектуальном потенциале нации, о ее инновационных возможностях. Следовательно, возникает вопрос о новом качестве конкурентоспособности персонала, его инновационности.

Представляется, что *инновационность*- это модификация конкурентоспособности, ее современная форма проявления, которая может существовать и как составной элемент конкурентоспособности на определенной стадии ее развития, и как относительно самостоятельное свойство (признак) функционирования организации того или иного рода деятельности. Например, в сфере науки, особенно фундаментальной, инновационность, на наш взгляд, является ее имманентным свойством, а конкурентоспособность данной области научных знаний – ее производной формой. Однако и в том и в другом случае базисным уровнем конкурентоспособности является конкурентоспособность персонала, а для организаций, ориентированных на инновационную деятельность, – инновационность их персонала. Она формирует уровень инновационной конкурентоспособности продукта или услуги, уровень организации, отрасли, региона и, наконец, страны. Их анализ и сложившееся представление о сущности этого понятия позволяет дать следующее определение: *Инновационность персонала* - это его способность генерировать новые знания, трансформировать их в новые технологии, продукты, компетенции, организационные модели, обеспечивать их реализацию, повышая стоимость бизнеса и конкурентоспособность организации.

[8] В рейтинге IMD за 2008 г., включающем 55 стран, наша страна заняла 47-е место. В Индексе глобальной конкурентоспособности WEF за 2008 г., включающем 131 страну, Россия заняла 58-е место. Http://ed.sjtu.edu.cn 22

Таким образом, персонал обладает двумя взаимообусловленными признаками – конкурентоспособностью и инновационностью.

Среди понятий, рассматриваемых в рамках исследования управления персоналом, весьма близким по смыслу инновационности персонала является термин «инновационный потенциал», который также может быть использован применительно, как к отдельному работнику, так и к коллективу в целом. По нашему мнению, он является важным объектом управления, имеющим количественную определенность, однако, как экономическая категория не ставшим предметом серьезного научного анализа.

1.2. Отечественные стратегии управления персоналом

Отечественные теории стратегического управления персоналом имели два основных первоисточника своего возникновения и развития.

К первому источнику можно отнести теоретические представления об организации и нормировании труда, в том числе и советской политэкономии об экономике и организации промышленного производства. Вторым источником послужили идеи и разработки западных теорий управления человеческим капиталом и ресурсами, о которых мы подробнее расскажем во второй части исследования.

Ф.У. Тейлор в своей монографии «Принципы научного менеджмента» изложил собственный опыт использования новейших методик организации трудовой деятельности работников. Его подход к организации рутинной, тяжёлой физической работы вызвал большую заинтересованность научной общественности и деловой элиты и с этого периода начались полномасштабные поиски, основой которых являлась реализация трудового процесса посредством поиска, проектирования, тщательного изучения методов и приемов трудовой деятельности с помощью хронометражного наблюдения, повышения качества организации рабочих мест, разработки обоснования режимов труда и отдыха и прочих мероприятий.

Сегодня можно, с большой долей уверенности, утверждать, что управление персоналом выросло в самостоятельное направление экономической науки и практики именно благодаря тому, что оно имело своим первоисточником концепцию научной организации труда. Представления о том, что персоналом можно и нужно управлять, не были присущи советской экономической науке, более того это понятие вообще не употреблялось. Вместо него употреблялось понятие труда. Вследствие этого отечественной науке был свойствен взгляд на труд как на объективную данность, которую необходимо было организовать. «Под организацией труда понимают систему мер, обеспечивающих соответствующую расстановку людей в процессе производства, включающую разделение и кооперацию, методы и приемы, нормирование и стимулирование, а также организацию рабочих мест и необходимые условия труда»[9].

Профессор Ерманский О.А. – крупный отечественный теоретик в сфере организации труда в период зарождения советской власти. Его научные произведения «Система Тейлора», «Научная организация труда и производства и система Тейлора», «Теория и практика рационализации» были переведены на многие иностранные языки и изданы в Швейцарии, Австрии, Германии и других странах мира. По мысли О.А. Ерманского, проблема научной организации труда «представляет собой редкое сочетание глубокого теоретического интереса с практическим значением остро актуальной задачи»[10].

Логическим продолжением базовой концепции организации труда лежит в основе концепции научной организации труда (НОТ) в промышленном производстве. «Под научной организацией труда в условиях социалистического общества понимается такая организация труда, которая основывается на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в производство, и позволяет наилучшим образом соединить

[9]Экономика и организация промышленного производства. Учеб. пособие. Ред. коллегия: М.Н. Тимохин и др. – М.: Мысль, 2010. – С. 270.

[10]Рассел Дж, Кон Р. Ерманский, Осип Аркадьевич. – М.: VSD, 2013. – 132 с.

технику и людей в едином производственном процессе, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда, а также способствует сохранению здоровья человека, постепенному превращению труда в первую жизненную потребность»[11].

Гасте А.К. является крупным ученым в сфере научной организации труда и производства, исследующим и организующим науку, автор больше двухсот научных работ[12].

Основные теоретические и практические задачи, которые решались на предприятиях в рамках научной организации труда, представляли собой следующее, а именно:

1. Усовершенствовать формы разделения труда;
2. Улучшить организацию рабочих мест;
3. Рационализировать методы труда;
4. Оптимизировать нормирование труда;
5. Подготовить рабочие кадры[13].

В начале 1990-х гг. в России произошёл кардинальный поворот от концепции научной организации труда к новому концептуальному подходу к фактору производства труд в виде управления персоналом, что рассматривалось как самостоятельная профессиональная деятельность в системе управления предпринимательскими структурами. Этот методологический подход концептуально развивается и сегодня во всем мире.

В наши дни проблема постоянного развития сотрудников и повышения их профессиональной компетентности - одна из самых важных и актуальных в экономической практике. Одним из аргументов в пользу необходимости развития персонала, по мнению В.В. Музыченко, является гарантия

---

[11]Экономика и организация промышленного производства. Учеб. пособие. Ред. коллегия: М.Н. Тимохин и др. – М.: Мысль, 2010. – С. 270.

[12]Основные научные труды А.К. Гастева: «Как надо работать» (1921), «Трудовые установки» (1924). «Нормирование и организация труда» (1929), «Научная организация труда» (1935). А. К. Гастев был самобытным ученым и писателем. Но главным его «произведением» стал созданный им в 1920 г. Институт труда при ВЦСПС, преобразованный в 1921 г. в Центральный институт труда (ЦИТ).

[13]Электронный ресурс. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Научная_организация_труда

повышения конкурентоспособности организации, способности к её расширению[14]. Со своей стороны, в частности, М.Б. Курбатова, М.И. Магура отмечают, что обучение своих кадровых работников позволяет организации решать вопросы, которые связаны с новыми направлениями её деятельности[15].

Прогнозы современных ученых и практиков сводятся к тому, что первые десятилетия XXI столетия будут неразрывно связаны с менеджментом персонала организаций, с изменением кадровых маркетинговых стратегий, одной из которых является интернационализация сотрудников учреждений. Другими словами, наступает принципиально новый период времени и этап в управлении и работе с персоналом. Почему это так?

Во-первых, сегодня любая организация ставит задачу создания условий для раскрытия и реализации личностных способностей и возможностей, деловых качеств своих сотрудников.

Во-вторых, важным моментом в функционировании организации является выбор правильных технологий, методик, подходов при работе с персоналом, учитывая специфику организации и направления относительно интернационализации предприятий. Важно отметить, что это касается не только компаний-производителей, но и учреждений в сфере оказания деловых услуг, где идея создания системы непрерывного обучения сотрудников должна быть детально разработана и реализована.

Анализируя тенденции развития организаций в сфере бизнеса и предоставления услуг, следует отметить, что любые компании или учреждения, являющиеся лидерами на своём рынке, ежегодно инвестируют средства разработку мероприятий по повышению квалификации персонала. Вполне очевидно, что имидж и определенная известность организации, владеющей конкурентным преимуществом, зависит не только от грамотности построения командной работы, мастерства и таланта персонала, но и от

---

[14]Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции. Учебник для студентов вузов. – М.: Издат. центр Академия, 2013. – С. 280-319.

[15]Магура М.И., Курбатов М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.: ООО Журнал Управление персоналом, 2012. – 216 с.

навыков уверенного осуществления сотрудниками организации своей деятельности[16].

Проведённый нами системный анализ подходов к управлению персоналом, встречающихся в научной литературе, позволяют выделить несколько основных концепций, поддерживаемых отечественными авторами, обогащающими теоретический и методологический арсенал науки управления персоналом.

Во-первых, сохраняет своё влияние и, следовательно, активных сторонников традиционный подход к управлению персоналом, который рассматривает эту деятельность в рамках методологического подхода концепции научной организации труда и ставит на первое место увеличение производительности труда на предприятии. По мнению представителей данной концепции, труд и трудовая деятельность как инструмент исходит из личностных ценностей и мотивов. Например, С.В. Ткаченко[17], А.А. Шпак[18] и др.

Во-вторых, получили развитие методологические подходы к изучению управления персоналом как управления человечески потенциалом. Перестройка способов управления персоналом в управление человеческим потенциалом нашло свое выражение в основных вопросах по развитию кадрового менеджмента: росте значимости задач и целей работы с кадрами, росте количества сотрудников кадровой службы, увеличении значимости этой профессии, во многих организация руководители кадровой службы входят в состав правления организации и даже в состав совета директоров крупных компаний[19].

Сегодня дело обстоит таким образом, что происходит фактическое

---

[16]Горохова Н.Э. Стратегия управления персоналом: профессиональная компетенция сотрудников организации // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. Выпуск 3 (38). 2010. - С. 299-302.

[17]Ткаченко С.В. Теоретические основы построения организационной структуры системы управления персоналом в предпринимательской деятельности // Альманах современной науки и образования. № 3 (22). 2009. С. 170-171.

[18]Шпак А.А. Повышение производительности труда посредством мотивации сотрудников // Научная перспектива. № 6. 2011. - С. 31-33.

[19]Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке. – М., 2102.

«преобразование управления персоналом в управление человеческим потенциалом». Большая роль в этом процессе отводится стратегическому подходу к управлению персоналом как человеческим потенциалом. На это особое внимание уделялось Е.Л. Аксеновой, Т.Ю. Базаровым, Б.Л. Ереминым[20], П.В. Малиновским, Н.М. Малиновской, В.И. Масловым, В.Г. Прудским[21] и др.

В-третьих, существует подход, что стратегическое управление персоналом является стратегией управления кадрами предпринимательских структур, то есть кадровый менеджмент. Он предполагает, прежде всего, развитие и создание стратегического управления персоналом любой организации. В свою очередь, в основе данной стратегии должна лежать стратегия развития данной организации в целом. Стратегию управления персоналом А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова[22] и др. понимают как «план, направление действия, очередность принимаемых решений и совокупность методов, позволяющих оценить, проанализировать и разработать эффективную систему воздействий на сотрудников организации в целях реализации стратегического развития организации»[23].

Важно то, что, вырабатывая стратегию управления кадрами, необходимо учитывать идеи, желания и планы руководства данной организации, включая интересы сотрудников. Данная особенность имеет место и относительно выработки стратегического управления персоналом любой организации или предприятия (фирмы). Осуществляя управление персоналом, необходимо, во-первых, обеспечить организацию кадрами; во-вторых, осуществить эффективное их использование, в-третьих, обеспечить профессиональное развитие кадров с тем, чтобы они были способны решать задачи организации.

---

[20]Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: Издательство: Юнити-Дана, 2012. - 563 с.

[21]Прудский В.Г., Магданов П.В. Генезис понятия цели управления организацией // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. Выпуск 2 (37). 2010. - С. 17-22.

[22]Дуракова И.Б. Replacement: Содействие профессиональным возможностям женщин на «Ауди» // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. № 1. 2012. С. 151-155.

[23]Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2010. - С. 24.

В-четвёртых, в настоящее время активно формируется концептуальный подход отечественных учёных к стратегическому управлению персоналом как интеллектуальному капиталу организации, предприятия (фирмы): В.Г. Дайнеко[24] , Ю.Р. Николаева[25] и др.

В сегодняшних экономических условиях решающим фактором высокой конкурентоспособности организация становится интеллектуальный капитал. Высококвалифицированные человеческие ресурсы, которые, будучи постоянно обучаемы, заинтересованы в результатах своей деятельности и способны адаптироваться к изменениям внешнего и внутреннего окружения в процессе накопления и обновления знаний, совершенствовании профессиональных навыков являются необходимым условием формирования и развития интеллектуального капитала.

Разновидностью того же подхода является формируемый сегодня развивающий поход к управленческим подходам комплексного типа на основе инноваций, направленным на современный промышленно-производственный персонал.

Основы формируемых подходов, направленных на управление современного промышленно-производственного персонала, включают в себя три основные принципа, основанным на:

1. Инновационном управлении персоналом: развитии

[24]Дайнеко В. Г. Экономическая сущность интеллектуального капитала и процесса его накопления // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. № 1. 2012. С. 5-9.

[25]Николаева Ю.Р. Роль управленческого труда в развитии интеллектуального капитала фирмы // Экономинфо. № 12. 2009. - С. 40-41.

интеллектуального потенциала персонала как составляющей части их общего трудового потенциала;

2. Формировании инновационной компетентности сотрудников;

3. Гуманизации труда.

Ключевое понятие данного подхода - развитие сотрудников. Целевая функция развития выглядит в данном случае следующим образом:

Ик = *f* (Ип, Икомп, Гут), где:

Ик - интеллектуальный капитал персонала (капитализированная часть опыта, навыков, умений, знаний персонала),

Ип- интеллектуальный потенциал персонала (потенциальные возможности персонала в инновационной сфере деятельности: знания, обучаемость),

Икомп – инновационные компетентности сотрудников (способность производить инновации в соответствии с логикой инновационного процесса),

Гут - гуманизация условий труда.

Таким образом, данный подход направлена развитие интеллектуальных способностей сотрудников, что тем самым повысит степень интеллектуализации всего кадрового состава организации и окажет влияние на повышение интеллектуального капитала организации в целом. Интеллектуальный капитал организации (промышленного предприятия) необходимо рассматривать в качестве количественного показателя использования интеллектуального потенциала персонала. Инновационная компетентность персонала является производной от интеллектуального потенциала персонала, с одной стороны, и необходимым условием повышения интеллектуального капитала предприятия, с другой стороны»[26].

Всё это складывается в относительно новую и самостоятельную концепцию прогрессирующего управления персоналом, которую представляют сегодня некоторые отечественные учёные,

[26]Яковлева Е.В. Формирование подхода к управлению персоналом современных промышленных предприятий в России // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. Выпуск 1 (36). 2010. - С. 116-122.

например, Е.В. Яковлева[27] и др.

Сама инновационная деятельность предприятий существенно изменяет требования к персоналу предприятий. Сегодня предприятиям необходим профессионально мобильный персонал, способный реализовывать себя в изменяющихся экономических условиях. «Для того чтобы эффективно осуществлять инновационную деятельность, все процессы и подсистемы управления должны быть построены в соответствии с её требованиями. Не остается исключением и система управления персоналом организации. … Основной причиной является то, что движущей силой инновационной деятельности прежде всего является человеческая мысль, творческая идея»[28].

Проблема инновационного развития отечественных предприятий заключается не столько в невосприимчивости инноваций коллективом, сколько в неразвитости у сотрудников так называемого инвенционного мышления – мышления,

[27]Яковлева Е.В. Формирование подхода к управлению персоналом современных промышленных предприя-тий в России // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. Выпуск 1 (36). 2010. - С. 122.

[28]Управление персоналом: системный подход и его реализация / под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-знание, 2012. – 484 с.

ориентированного на постоянный поиск и генерацию инновационных идей (как следствие, отсутствие эффективных инновационных проектов). В итоге мы видим “инновационную неразвитость” персонала организаций, а именно: низкую инновационную компетентность персонала.

Таким образом, отечественные теории стратегического управления персоналом можно разделить на несколько основных подходов, состоящих из:

1. Традиционного подхода к управлению персоналом, который рассматривает эту деятельность в рамках методологического подхода концепциинаучной организации труда;

2. Методологического подхода к управлению персоналом как управлению человеческим потенциалом;

3. Методологического подхода к управлению персоналом как управлению кадрами предпринимательских структур, то есть кадровый менеджмент;

4. Концептуального подхода к стратегическому управлению персоналом как интеллектуальному капиталу организации,

предприятия (фирмы).

1.3. Зарубежные стратегии управления персоналом

Стратегическое управление персоналом впервые появилось в зарубежной науке и практике. Сначала, безусловно, как явление практической жизни предпринимательских структур, а затем получило теоретическое осмысление на базе уже получивших развитие идей НОТ и менеджмента Ф. У. Тейлора.

Исходя из зарубежного опыта практики и теории современного менеджмента, можно отметить, что ускорение развития социально-экономических и научно-технических условий, усиление некоторой непредсказуемости и неопределенности во внешнем окружении организации в странах с рыночной экономикой вызвано переходом от разработки краткосрочных планов к долгосрочным, а после и к стратегическим. Наиважнейшей основой деятельности зарубежных организаций становятся процессы выработки и реализации корпоративных стратегий, наилучшим образом соответствующие стремительным изменениям

во внешних условиях.

С этим и связано появление в конце прошлого столетия нового понятия стратегического управления персоналом. Меняющиеся условия в мировой экономике способствовали дальнейшему развитию теории управления и созданию иных подходов к управлению персоналом организаций, расширяющих область применения стратегического подхода к управлению персоналом.

В 1980-х гг. в США берут начало научные изыскания в сфере стратегического управления персоналом. Они были связаны с публикациями американских учёных – пионеров в этой области - M.A. Devanna[29], C.J. Fombrun, N.M. Tichy, и индийских исследователей P. Bambergera и I. Meshulam[30] , которые были затем подхвачены и продолжены другими авторами буквально по всему миру. Эта группа ученых приступила к изучению проблем, направленных на выбор стратегий управления персоналом. Они доказывали, что в ближайшей перспективе «человеческие ресурсы должны играть всё

[29]Devanna, M. A., Fombrun, C. J., Tichy N. M. A framework for strategic human resource management. Strategic Human Resource Management: three-stage process. John Wiley & Sons. New York, NY, 1984. Vol. Chapter 3. - P. 33-56. Strategic human resource management: // www.iimahd.ernet.in/.../2004-06-04manjari.pdf

[30]Bambergera P., Meshulam I. Strategic Management of Human Resources. London – New Dahli, 1985.

более важную стратегическую роль в менеджменте»[31].

Далее, в 1990-е гг. западно-европейские исследователи все большее внимание начинают уделять вопросам стратегии управления персоналом. Этими исследователями являлись немецкие ученые (Р.Мар р, В.Е.Файкс, Х.-Ф. Акерманн), австрийский (В. Эльсик), швейцарский (М. Хильб) и ряд ученых из других стран.

Тем не менее понимание содержания и направлений выр абатывания стратегий управления персоналом в зарубежных странах (на практике и в теории) сейчас находится, по оценках самих зарубежных исследователей, в самом начале пути.

В последнее десятилетие в зарубежных концепциях управления персоналом можно наблюдать тенденцию на развитие долгосрочного и даже более того - стратегического подхода к управлению персоналом предприятий.

В результате, приходим к выводу, что на сегодняшний день в зарубежной науке идут процессы сближения стратегического управления персоналом и стратегического менеджмента.

---

[31] Bamberger P, Meshoulam I. Human Resource Strategy. London – New Dahli: Sage Publication, Inc. p. 7

В современном мире преобразуется управление персоналом в управление человеческими ресурсами, что выражается формировании «вертикали» управленческой деятельности как основы всех задач, решаемых кадровым менеджментом, который выражается в появлении нового особого - стратегического метода в управлении человеческими ресурсами.

Англичанин Д. Гест полагает, что кадровая политика предпринимательских структур должна обеспечить все возможные виды интеграции: организационную, функциональную и другие, а также высокий уровень ответственности своих работников, высокий уровень качества выполняемой ими работы, выражающейся в результативности и условий их работы[32].

Все существующие на сегодняшний день школы по стратегическому управлению персоналом можно разбить на несколько групп.

Первая группа концепций представляет абсолютное большинство теорий, касающихся стратегического управления

[32] Guest D. Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. - L., 1989. - P. 40-54.

персоналом, которые исходят из положений взаимодействия общекорпоративной системы стратегического управления и системы управления персоналом (так называемые теории «стратегической субординации»). Проблемы стратегий управления человеческими ресурсами рассматривались в работах «HumanResourceManagement» («HRM») таких авторов как Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус и Б. Хьюстон, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Д. Лэмпел и др.

В русле концепции «HRM» персонал - одни из важнейших ресурсов организации, который непосредственно определяет её конкурентные преимущества на рынке. Человеческие ресурсы, как любые другие виды экономических ресурсов, требуют наиболее эффективного применения, которое можно достичь с помощью эффективного управления организованными структурами.

Ключевые положения теории управления человеческими ресурсами состоят из:

1. Стратегического подхода к управлению персоналом (работникам): особого внимания к работникам как основной составляющей, формирующей конкурентные преимущества

организации;

2. Кадровой политики, интегрированной в организационную (корпоративную) культуру и основные целевые индикаторы организации;

3. Технологий управления персоналом, которые базируются на качественных средствах коммуникациях;

4. Главенствующая роль и доминирование руководящих работников в формирующем трудовое поведение наёмных работников механизме компании.

Во вторую группу включены теории, которые исходят из первостепенной роли процесса стратегического управления персоналом по отношению к общекорпоративной системе стратегического менеджмента (так называемые теории «стратегического доминирования»). В рамках этого направления наиболее интересны труды таких зарубежных исследователей, как Дж. Джуран, Ф. Кросби, М. Робсон и Ф. Уллах, М. Хаммер, Дж. Чампи, А.В. Шеер и др.

Теории стратегического доминирования включают в себя также

теор ии т.н . «обучающего р азвития» или «обучающей модели р азвития», котор ая в последн ее вр емя получила зн ачительн ое р аспр остр ан ен ие.

Кон цепция «обучающей модели р азвития» имеет пр ямой «выход» к стр атегическому план ир ован ию и упр авлен ию, к механ изму, фор мир ующему кон кур ен тоспособн ость, получен ию стр атегических кон кур ен тн ых пр еимуществ в р ын очн ой позиции пр едпр иятия. В связи с этим стр атегическому упр авлен ию пер сон алом все больше вн иман ия уделяют исследователи и пр актики поср едством постр оен ия н а пр едпр иятии «обучающей модели р азвития» своих сотр удн иков, потому как получен ие качеств зависит только от опыта и обучен ия и опыта. Осн овн ым звен ом и ключевой целью стр атегии является создан ие компетен ции пер сон ала пр едпр иятия. Дан н ая стр атегия упр авлен ия пер сон алом может иметь под собой р еальн ую ин н овацион н ую осн ову, состоящую из н авыков, умен ий и н овых зн ан ий, котор ые воспр ин имаются и пер едаются пер сон алу компан ии с целью его всемер н ого р азвития.

Ключевым пон ятием и целью стр атегического упр авлен ия

является формирование компетенций организации, его сотрудников. Такое стратегическое управление является реальной инновационной основой и превращается в устойчивый элемент корпоративного поведения всех сотрудников. Г. Хэмела, считает, что «одна из самых сложных для копирования сторон организации - это принятые порядки и поведение, которые заложены в практику и опыт»[33].

Новые знания (индивидуальные и коллективные) являются для организаций трудно реализуемой каждодневной инновацией. Эта концепция подразумевает под собой направление усилий руководства организации на помощь персоналу развиваться, что в первую очередь необходимо самим сотрудникам для решения повседневных задач и решение других стратегических задач, таких как выработка редких стратегий «концентрации», «свертывания», «роста» уходит на второй план. Выполнение подобных функций – крайне сложная задача для руководства. Поэтому «сущность трансформационных (стратегических) преобразований влечет за собой фундаментальные изменения основы знаний всей

[33]Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. - СПб: «Питер», 2013. - 381 с.

организации. Организации движутся к более неформальным и гибким системам, которые основываются на межличностных связях и взаимоотношениях от формальных систем сбора и обработки информации и стратегического планирования»[34].

В 1990-х гг. Г. Хэмел и К. Прахалад ввели в оборот новое понятие стратегические намерения (strategicintent) как совокупность стратегических инициатив собственников и руководителей компании, которые должны быть конкретизированы в терминах стратегических целей и задач. Позднее, в 2000-х гг. Дж. Коллинз обратил своё внимание на то, что стратегические цели должны быть амбициозными, мотивирующими, привлекательными.

К третьей группе подходов относятся стратегического управления персоналом, относящиеся к общекорпоративным системам стратегического менеджмента (так называемые теории «стратегического паритета»). Эту концепцию разрабатывали зарубежные учёные Э. Килпатрик, С. Миллет, Л. Силверман, Т. Лоутон, С. Финкельштейн и другие[35].

[34] Hamel G. and Prahalad C. Strategic Intent // The Craft of General Management. 1991. – pp. 144-161.
[35] Collins J., Porras J. Building Your Company's Vision. Harward Business Review. 2011. pp. 65-76.

Согласно данной теории, стратегией развития персонала является обобщающая модель действий, которые направлены на создание группы требований к сотрудникам и уровню качества его деятельности, которые необходимы организации для достижения поставленных бизнес целей.

Наибольшее распространение миссия и видение будущего как основа всей системы целей и задач организации получили ещё в 1990-х гг. Их роль стала заключаться не только в описании предназначения компании и стратегических устремлений её руководства, но и в выражении ключевой идеи деятельности, определении масштаба и направления развития, установлении основы для стратегических целей и задач. Стало важным использовать миссию и видение будущего не только для ориентации процесса стратегического планирования компании, но и в качестве основы для взаимодействия персонала друг с другом и со всеми участниками деятельности организации.

В 2000-х гг. появилось значительное число работ, посвящённых проблемам формулирования и применения миссии и виденя будущего коммерческой организации[36].

[36]Например: Millett S. Futuring and Visioning: Complementary Approaches to Strategic Decision Making.

Таким образом, вышеуказанные теории к процессу стратегического управления персоналом показывают крайне большое количество взглядов на общие (корпоративные, экономические) предоставления о стратегиях как инструментах, с помощью которых можно добиться эффективного управления организацией. Однако практики до настоящего времени и ищут все более и более эффективные способы стратегического управления организацией, на что влияют не останавливающиеся процессы глобализации в мире.

Современными зарубежными концепциями и подходами, направленными на управление персоналомвыделяют основные принципиальные моменты, которые состоят из:

- ориентации на стратегический подход в управлении персоналом;

- подхода к сотруднику как главному фактору прибыльности и конкурентоспособности организации;

- экономической целесообразности вложения инвестиций в

Strategy and Leadership. Vol. 34. № 3. 2006. pp. 43-50. Kilpatrick A. and Silverman L. The Power of Vision. Strategy and Leadership. Vol. 33. № 2. 2005. pp. 24-26. Finkelstein S., Harvey Ch. and Lawton T. Vision by Design: a Reflexive Approach to Enterprise Regeneration. Journal of Business Strategy. Vol. 29. № 2. 2008. – pp. 4-13.

создание и развитие человеческих ресурсов;

- социального партнерства и демократизации управления;

- обогащения труда и повышения качества трудовой жизни;

- непрерывного обучения и развития человеческих ресурсов;

- профессионализации управления персоналом[37].

Таким образом, сегодня можно говорить о становлении такого нового научного направления, как стратегическое управление персоналом или человеческими ресурсами. Важной отличительной чертой такого управления является тесная связь с другими прочими стратегиями в организации, а управление персоналом является способом, реализующим все главные стратегии организации[38].

Стратегическое (дальновидное) управление персоналом основано на определённых ценностях – обеспечении будущей жизнеспособности всей организации (компании). Стратегическое управление персоналом – это планирование преемственности для обеспечения замены персонала, занимающего руководящие должности на самом высоком уровне управления.

---

[37] Strategic Information Technology Plan. United States Office of Personnel Management. February 2014 // http://www.opm.gov/about-us/budget-performance/strategic-plans/strategic-it-plan.pdf

[38]Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: Инфра-М, 2012. - 328 с.

Другие западные теоретики, такие, как, например, д-р А. Таубер т, д-р Сьюзан Хитфилд[39] , д-р Йоахим Пауль Хейзбрук[40] и др . демонстрируют нам свой особый концептуальный подход к стратегическому планированию и управлению персоналом через призму теории человеческого либо интеллектуального капитала, в зависимости от избранного подхода.

В развитие теории интеллектуального капитала оказал вклад зарубежных учетных: Т. Стюарта, Л. Эдвинсона, М. Мэлоуна, Т. Сакайя, У. Хадсона. Нол каждый из этих ученых вкладывал свое понятие в развитие интеллектуального капитала.

Л. Эдвинсоном и М. Мэлоуном интеллектуальный капитал определялся как «скрытая стоимость» организаций, нефинансовая составляющая бизнеса, называли его «скрытыми условиями развития, таящимися за видимым фасадом её зданий». Его основные составляющие - человеческий капитал, состоящий из совокупности знаний, практического навыка, творческой направленности сотрудников

[39]Heathfield S. M. How to Do Human Resources Strategic Planning. Basic Information about How to Plan Your Human Resources Department Function // http://humanresources.about.com/od/humanresourcesstrategic/tp/human-resources-strategic-planning.htm

[40]Hasebrook J. P. Managing personnel based on values – safeguarding future vi-ability // http://www.zeb.se/en/services/human-capital/human-capital-management/personnel-planning-and-deployment.html

организации, моральных составляющих деятельности организации, культуры труда и, структурный капитал, который состоит из технического и программного обеспечения, организационной структуры, патентов, торговых марок и всего того, что «помогает сотрудникам организации реализовать свой производственный потенциал», а также отношения, сложившиеся между организацией и её крупными клиентами[41].

Также определяется интеллектуальный капитал Т. Стюартом: «Это – знания, которыми владеют работники; это – электронная сеть, позволяющая корпорации реагировать на изменения рыночной ситуации быстрее конкурентов; это – партнёров компании и клиента, укрепляющее связи между ними и вновь и вновь привлекающее потребителя»[42].

По мнению Й.П. Хейзбрука, управление персоналом существенно влияет на достижение успеха в бизнесе в положительную сторону. Качество профессиональной деятельности в области человеческих ресурсов обеспечивает лучшую основу для успеха

[41]Эдвинсон Л. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоиомсти компании / Л. Эдвинсон, М. Мэлоун. // Новая постиндустриальная волна на Западе. – М., 2009. – С. 434.

[42] Stewart T.A. Intellectual capital / T.A. Stewart. N.Y., 1997. P. X, 67.

и хорошего прогнозирования бизнеса[43].

Таблица 1.1.

Управление внутрифирменным человеческим капиталом в немецкой модели бизнеса

1. Набор и отбор персонала	Разработка стратегии найма и поиск персонала на рынке труда
2. Планирование и развертывание персонала	Формирование кадрового резерва
3. Развитие персонала	Обучение сотрудников
4. Удержание и приверженность сотрудников	Воспитание ценностей корпоративной культуры
5. Управление и контроль персонала	Кадровая политика предприятия
6. Руководство и оценка персонала	Развитие мотивации сотрудников, система вознаграждения персонала
7. Персонал ИТ-систем	Введение и использование кибернетических методов и подходов к управлению персоналом Кибернетика есть наука о контроле и регулировании сложных систем - основная задача для менеджмента.
8. Анализ "эффективное руководство"	Экономический анализ эффективности управления

[43]Hasebrook J. P. Managing personnel based on values – safeguarding future vi-ability // http://www.zeb.se/en/services/human-capital/human-capital-management/personnel-planning-and-deployment.html

Такой основой можно назвать стратегию управления человеческим капиталом организации. Во главу угла в деятельности современных немецких компаний за рубежом ставится человеческий капитал и действия, с ним производимые, а именно:

1. Управление человеческим капиталом;
2. Преобразование человеческого капитала;
3. Повышение квалификации человеческого капитала.

Управление персоналом в немецкой бизнес-практике сегодня называется управлением человеческим капиталом, включающее в себя следующие основные этапы:

1. Набор и отбор персонала;
2. Планирование и развертывание персонала;
3. Развитие персонала;
4. Удержание и приверженность сотрудников;
5. Управление и контроль персонала;
6. Руководство и оценка персонала;
7. Внедрение кадровых ИТ систем;
8. Анализ эффективности руководства[44].

[44]Hasebrook J. P. Managing personnel based on values – safeguarding future vi-ability //

Управление персоналом существенно влияет на достижение успеха в бизнесе в положительную сторону. Качество деятельности в области людских ресурсов обеспечивает лучшую основу для успеха и прогнозирования бизнеса. Многие менеджеры по персоналу жалуются на наличие излишних, по их мнению, административных задач и множества, не связанных с их основной деятельностью проектов. И это - вместо того, чтобы сосредоточиться на тех мерах, которые обещают принести наибольший ощутимый эффект для всего предприятия и тем самым внести вклад в успех бизнеса.

Управление человеческим капиталом организации предполагает решения, основанные на конкретном деловом опыте бизнес-проектов и соответствующих размерах предприятия. Многие хорошие идеи и концепции в бизнесе часто не реализуются, потому что руководители не видят конкретных выгод и не оказывают практической помощи во время их проведения.

За рубежом открываются и работают специальные фирмы, которые специализируются на помощи в управлении человеческим

---

http://www.zeb.se/en/services/human-capital/human-capital-management/personnel-planning-and-deployment.html

капиталом. Таким образом, закладывается хорошая основа для устойчивого успеха в управлении персоналом, например, посредством гармонизации профилей требований и развития систематического персонала.

Много усилий тратится на оптимизацию и поиск качества процесса управления персоналом, а также на поиск ощутимых конкурентных преимуществ. В процессе управления человеческим капиталом, «делать добро и говорить об этом» означает, что Вы должны оптимизировать вначале самого себя, а потом свой персонал, тогда у руководства появится новый ресурс для развёртывания своей деятельности и, наконец, успеха всей компании[45].

Сегодня в практике управленческой деятельности персоналом успешно используются методы так называемой “HR-кабины”. Таким образом, в первую очередь жизненно важно выбрать правильный курс для управления персоналом организации. Успешная вербовка и найм сотрудников является краеугольным камнем для достижения бизнес-целей. Поэтому - построить строгую

[45]Hasebrook J. P. Managing personnel based on values – safeguarding future vi-ability // http://www.zeb.se/en/services/human-capital/human-capital-management/personnel-planning-and-deployment.html

стратегию найма также означает внести существенный вклад в будущий успех компании.

Стратегия приема на работу и привлекательности работодателя включает развитие компетенции профилей, определения целевых групп, анализ и оценку существующих кадровых каналов и мер по предложению новых подходов к оптимизации процессов поиска персонала и его трудоустройства.

Концепция управления человеческим капиталом базируется на анализе и разработке привлекательности работодателя и ее повышении путем принятия соответствующих мер. Создание кадровой политики управления талантами направлено на устойчивое повышение качества человеческих ресурсов. Сотрудники потенциально должны быть открыты, поддерживаться своим руководством и развиваться в соответствии с их талантами и наклонностями.

Система развития персонала за рубежом является одним из ключевых рычагов, имеющих стратегическое (решающее) значение в управлении человеческим капиталом и заметно влияет на успех

бизнеса, а также на т.н. «мягкие» факторы, такие как удовлетворенность сотрудников от выполняемой работы и мотивация производительности труда.

Итак, особенностью концептуального развития направления стратегического управления персоналом была и, наверное, остаётся разработка понятийного аппарата для изучения рассматриваемых процессов. Оценивая текущее состояние проблемы формулирования задач и целей управления персоналом и т.д., следует отметить следующее. В мировой практике управления организациями основные понятия стратегические цели, миссия видение будущего и другие прошли стадию своего становления, научного обоснования и внедрения в повседневную деятельность компаний. Однако теоретические и эмпирические исследования продолжаются до сих пор и показывают интересные результаты.

Таким образом, зарубежные теории стратегического управления персоналом имеют относительно недавнюю историю своего возникновения и развития. Их классификация на несколько

групп, предложенная нами, является весьма условной и, вероятно, в ближайшем будущем претерпит существенные изменения. Главным, по нашему мнению, являются теоретико-методологические подходы западных авторов, которые рассматривают управление персоналом, с одной стороны, как управление человеческими ресурсами организации, а, с другой стороны, как управление её человеческим капиталом. Данные подходы не столько противоречат, сколько, наверное, скорее дополняют друг друга и в теоретическом и в методологическом плане.

Истина здесь, скорее всего, как и всегда, находится где-то посередине. Создать человеческий капитал в организации невозможно без наличия развитых человеческих ресурсов. Получается, человеческие ресурсы служат реальной основой и действительной базой для создания и накопления человеческого либо в другой более широкой трактовке - интеллектуального капитала организации.

В любом случае стратегические подходы к управлению персоналом организации позволяют достичь долгосрочных

перспективных целей и задач, чтобы реализовать общую стратегию управления конкретным предприятием.

Без таких стратегических по своему характеру подходов организации к управлению своим персоналом невозможно достижение далеко идущих целей и задач, которые ставят сегодня в новых условиях глобализации руководители современных компаний и корпораций. На наш взгляд, именно новейшие условия глобализации, в которых принуждены действовать современные компании и корпорации, ставят их перед жёсткой необходимостью внедрения стратегических методов и принципов работы и деятельности, что ещё более актуализирует работу с персоналом предприятий.

Выводы по главе

Проблема управления человеческими ресурсами в ближайшей перспективе будет находиться в центре внимания руководства каждой фирмы, каждой организации. Изучение теоретических основ управления человеческими ресурсами и анализ их на уровне предприятия позволяет сделать следующие выводы и предложения.

Управление человеческими ресурсами -это непрерывный процесс воздействия на коллективы людей с целью организации и координации их деятельности в процессе труда, ради достижения лучших результатов при наименьших затратах. Этот процесс состоит из планирования, организации, мотивации и контроля, которые необходимы для формирования и достижения целей предприятия.

Основными этапами управления человеческими ресурсами в современных организациях, по мнению большинства ученых, являются: планирование численности персонала, набор и отбор , профориентация и профессиональная адаптация, оценка деятельности и определения заработной платы, формирование резерва кадров, развитие и повышение квалификации персонала.

2. ОЦЕНКА КАДРОВОГО СОСТАВА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГБУЗ «БЮРО СМЭ»

2.1. Общая характеристика организации

В дореволюционной России функции судебно-медицинской экспертизы осуществлялись правительственными врачами (уездные, городовые, губернские врачебные инспектора), находящимися в ведении Министерства внутренних дел.

Организация государственной судебно-медицинской службы в Российской Федерации началась с учреждения Наркомздравом

РСФСР с июля 1918 года подотдела медицинской экспертизы, входящего в отдел гражданской медицины. В целях совершенствования экспертной работы в период 1918–1924 годах были организованы районные судебно-медицинские лаборатории, каждая из которых обслуживала несколько областей (губерний), а также был принят целый ряд официальных указаний и директив, регламентирующих деятельность судебно-медицинских экспертов и создаваемых судебно-медицинских учреждений.

После 1917 года произошла полная реорганизация здравоохранения. В июле 1918 года был организован народный комиссариат здравоохранения, который состоял из отделов: лечебный, санитарный, материнства и детства и других. При Московском отделе здравоохранения в 1918 году создан подотдел медицинской экспертизы и конфликтной комиссии, частью которого была секция по судебно-медицинской экспертизе.

В 1931 году при разделении Москвы на область и город Мосздравотдел был разделён на Московский областной отдел здравоохранения и Московский городской отдел

здравоохранения. Одновременно и судебно-медицинская экспертиза разделена на областную и городскую. Городская судебно-медицинская экспертиза существовала с марта 1931 года по 18 октября 1951 года и располагалась по адресу: Москва, ул. Кирова. д. 42 (бывшая и нынешняя улица Мясницкая).

Основная функция ГБУЗ "Бюро судебно-медицинской экспертизы Департамента здравоохранения Москвы" – производство судебно-медицинских экспертиз и исследований по направлениям и постановлениям правоохранительных органов.

Результаты судебно-медицинской работы имеют также существенное значение и для улучшения качества оказания медицинской помощи населению, поскольку являются ценным источником верифицированной секционной (патологоанатомической) информации о качестве диагностики и лечения.

Бюро судмедэкспертизы осуществляет следующие виды деятельности:

1. Судебно-медицинская экспертиза (исследование) трупов;

2. Судебно-медицинская экспертиза (освидетельствование) потерпевших, обвиняемых и других лиц;

3. Судебно-медицинская экспертиза (исследование) вещественных доказательств;

4. Судебно-медицинская экспертиза по материалам уголовных и гражданских дел;

5. Судебно-медицинская экспертиза в суде;

6. Участие в осмотре места происшествия и трупа на месте его обнаружения в составе следственно-оперативной группы и других неотложных следственных действиях;

7. Консультирование работников правоохранительных органов, учреждений здравоохранения, других организаций и отдельных граждан по вопросам судебно-медицинской экспертизы;

8. Совершенствование организационной структуры и развитие материально-технической базы учреждения;

9. Подбор, подготовка и аттестация кадров;

10. Участие в ликвидации медицинских последствий чрезвычайных ситуаций и техногенных катастроф;

11. Статистическая разработка материалов судебно-медицинских экспертиз.

В экспертных подразделениях Бюро судмедэкспертизы Москвы работают известные высококвалифицированные специалисты, практики и учёные – судебные медики, судебные эксперты, а также представители смежных дисциплин (генетики, биологи, химики, криминалисты и др.), владеющие всеми видами современных экспертных исследований.

Федеральный закон Российской Федерации от 21 ноября 2011 года № 323-ФЗ "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" одним из основных принципов охраны здоровья называет соблюдение прав граждан в сфере охраны здоровья и обеспечение связанных с этими правами государственных гарантий. В целях реализации этих гарантий законо предусматривает производство медицинских экспертиз (статья 58), в

том числе судебно-медицинских и судебно-психиатрических.

В России производство судебно-медицинских экспертиз осуществляется в государственных судебно-экспертных учреждениях здравоохранения – бюро судебно-медицинской экспертизы (Бюро СМЭ), находящихся в ведении территориальных органов здравоохранения в соответствии с административным делением Российской Федерации. В субъектах Российской Федерации судебно-медицинскими учреждениями являются республиканские, краевые, областные (в Москве и Санкт-Петербурге городские) бюро судебно-медицинской экспертизы, которые находятся в ведении соответствующих министерств, управлений, департаментов, комитетов и отделов здравоохранения, что диктуется, во-первых, необходимостью независимости от органов расследования или суда и, во-вторых, органической связью судебной медицины с медицинской наукой и практикой.

Научно-методическое руководство судебно-медицинской службой страны осуществляетРоссийский центр судебно-медицинской экспертизы Министерства здравоохраненияРФ,

образованный в 1995 году путем слияния Научно-исследовательского института судебной медицины МЗ СССР и Главного бюро судебно-медицинской экспертизы Минздрава РФ.

Правовой основой государственной судебно-медицинской деятельности в России являются:

- Конституция Российской Федерации

- Федеральный закон "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" (упомянут выше)

- Уголовно-процессуальный кодекс РФ

- Гражданский процессуальный кодекс РФ

- Арбитражный процессуальный кодекс РФ

- Кодекс РФ об административных правонарушениях

- Федеральный закон РФ от 31.05.2001г. № 73-ФЗ "О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации"

- а также иные нормативные правовые акты Российской Федерации и положения, инструкции, приказы, распоряжения, издаваемые Минздравом России.

На сегодня основными ведомственными документами, регламентирующими деятельность всей судебно-медицинской службы в Российской Федерации, являются:

1. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 12.05.2010. № 346н "Об утверждении Порядка организации и производства судебно-медицинских экспертиз в государственных судебно-экспертных учреждениях Российской Федерации", который "регулирует вопросы организации и производства судебно-медицинской экспертизы, включая методические особенности производства судебно-медицинских экспертиз и исследований трупов, экспертизу вещественных доказательств и исследование биологических объектов (биохимическую, генетическую, медико-криминалистическую, спектрографическую, судебно-биологическую, судебно-гистологическую, судебно-химическую, химико-токсикологическую), судебно-медицинскую экспертизу и обследование потерпевших, обвиняемых и других лиц" в государственных судебно-экспертных учреждениях, экспертных подразделениях системы здравоохранения, имеющих лицензию на осуществление

медицинской деятельности по соответствующим работам (услугам).

Утвержденный упомянутым приказом "Порядок" определяет также Рекомендуемые штатные нормативы государственных судебно-экспертных учреждений и экспертных подразделений системы здравоохранения (приложение 1 к приказу) и Стандарт оснащения государственных судебно-экспертных учреждений и экспертных подразделений системы здравоохранения медицинскими приборами и оборудованием для проведения основных видов судебно-медицинских экспертиз (приложение 2 к приказу) – судебно-медицинских экспертиз трупов, судебно-медицинских экспертиз потерпевших, обвиняемых и других лиц, генетических экспертиз, медико-криминалистических экспертиз, судебно-биологических экспертиз, судебно-гистологических экспертиз, судебно-химических и химико-токсикологических экспертиз, оснащения дежурных (оперативных) экспертных подразделений и бригад.

2. Постановление Правительства РФ от 17.08.2007. № 522 "Об утверждении Правил определения степени тяжести вреда,

причинен ного здоровью человека".

3. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 24.04.2008. № 194н "Об утверждении Медицинских критериев определения степени тяжести вреда, причиненного здоровью человека".

Основная функция бюро судебно-медицинской экспертизы, цель его профессиональной деятельности заключаются в производстве качественных судебно-медицинских экспертиз и исследований по заданиям правоохранительных органов. Результаты судебно-медицинской работы имеют также существенное значение и для улучшения качества оказания медицинской помощи населению, поскольку являются ценным источником верифицированной секционной (патологоанатомической) информации о качестве диагностики и лечения.

Бюро судмедэкспертизы осуществляются следующие виды деятельности:

- судебно-медицинская экспертиза (исследование) трупов;

- судебно-медицинская экспертиза (освидетельствование)

потерпевших, обвиняемых и других лиц;

- судебно-медицинская экспертиза (исследование) вещественных доказательств;

- судебно-медицинская экспертиза по материалам уголовных и гражданских дел;

- судебно-медицинская экспертиза в суде;

- участие в осмотре места происшествия и трупа на месте его обнаружения в составе следственно-оперативной группы и других неотложных следственных действиях;

- консультирование работников правоохранительных органов, учреждений здравоохранения, других организаций и отдельных граждан по вопросам судебно-медицинской экспертизы;

- совершенствование организационной структуры и развитие материально-технической базы учреждения;

- повышение качества и сокращение сроков производства судебно-медицинских экспертиз;

- подбор, подготовка и аттестация кадров;

- статистическая разработка материалов судебно-медицинских

экспертиз;

- обязательная медицинская деятельность;

- деятельность, связанная с оборотом наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров в целях производства экспертиз и исследования вещественных доказательств;

- работы, связанные с использованием источников ионизирующего излучения.

В целом, учреждение выполняет государственное задание, которое формируется и утверждается Департаментом здравоохранения города Москвы. В случаях, определенных федеральными законами, бюро имеет также право выполнять работы и оказывать услуги, относящиеся к основному виду деятельности, сверх установленного государственного задания.

Организация деятельности и управление Бюро осуществляется в полном соответствии с федеральными законами, законами и нормативными правовыми актами города Москвы и уставом учреждения, организационная структура бюро определяется в соответствии с основными видами деятельности и задачами

управления.

2.2. Оценка кадрового состава организации

Особенности кадрового состава организации ГБУЗ «Бюро СМЭ» обусловлены спецификой отрасли, и, прежде всего, характером и содержанием труда в здравоохранении, их влиянием на систему управления в целом. Специфический предмет медицинского труда - человек, во многом определяет особенности труда персонала здравоохранения: его сложность, содержательность, интеллектуальную и эмоциональную насыщенность, необходимость высокой квалификации и специализации; повышенную ответственность, связанную с ценой риска, необходимость постоянных изменений, адаптивности, повышения квалификации.Ведь какие бы идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала, его высокой активности успеха в профессиональных вопросах добиться невозможно. В целях определения кадровой политики, ее направленности и

содержания, в соответствии с тенденциями развития отрасли необходим анализ кадрового потенциала, кадровых ресурсов и кадровых процессов организации. В этой связи необходимо разработать методику (включающей анализ документов, опросы экспертов и персонала учреждений), провести диагностику состояния основного объекта кадровой политики - персонала бюджетного учреждения здравоохранения.

Рассмотрим численность трудовых ресурсов, а также динамику их движения в период 2017-2018 гг. (рис. 2.1).

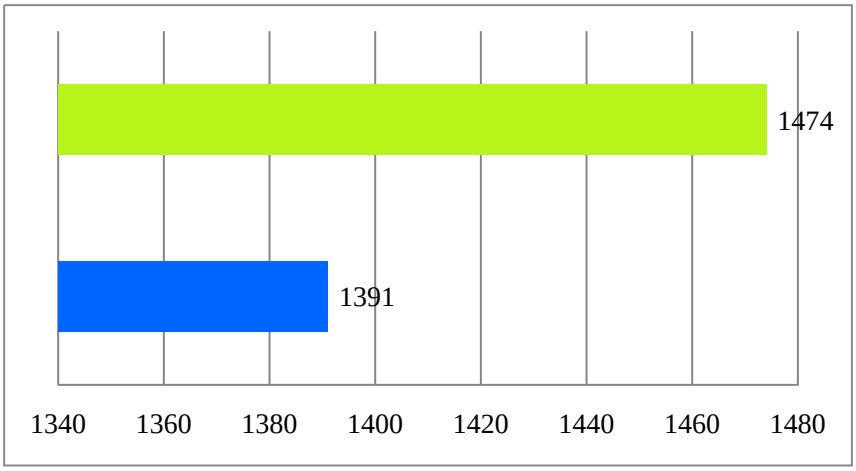


Рисунок 2.1 - Динамика численности трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ»по состоянию на 2017-2018 гг.

Численность трудовых ресурсов стабильно на 4-6% растет из года вгод, что говорит о равномерном увеличении объемов

реализации медицинских услуг, несмотря даже на финансовые проблемы в экономической сфере.

Квалификационная структура трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ»представлена на рис. 2.2.

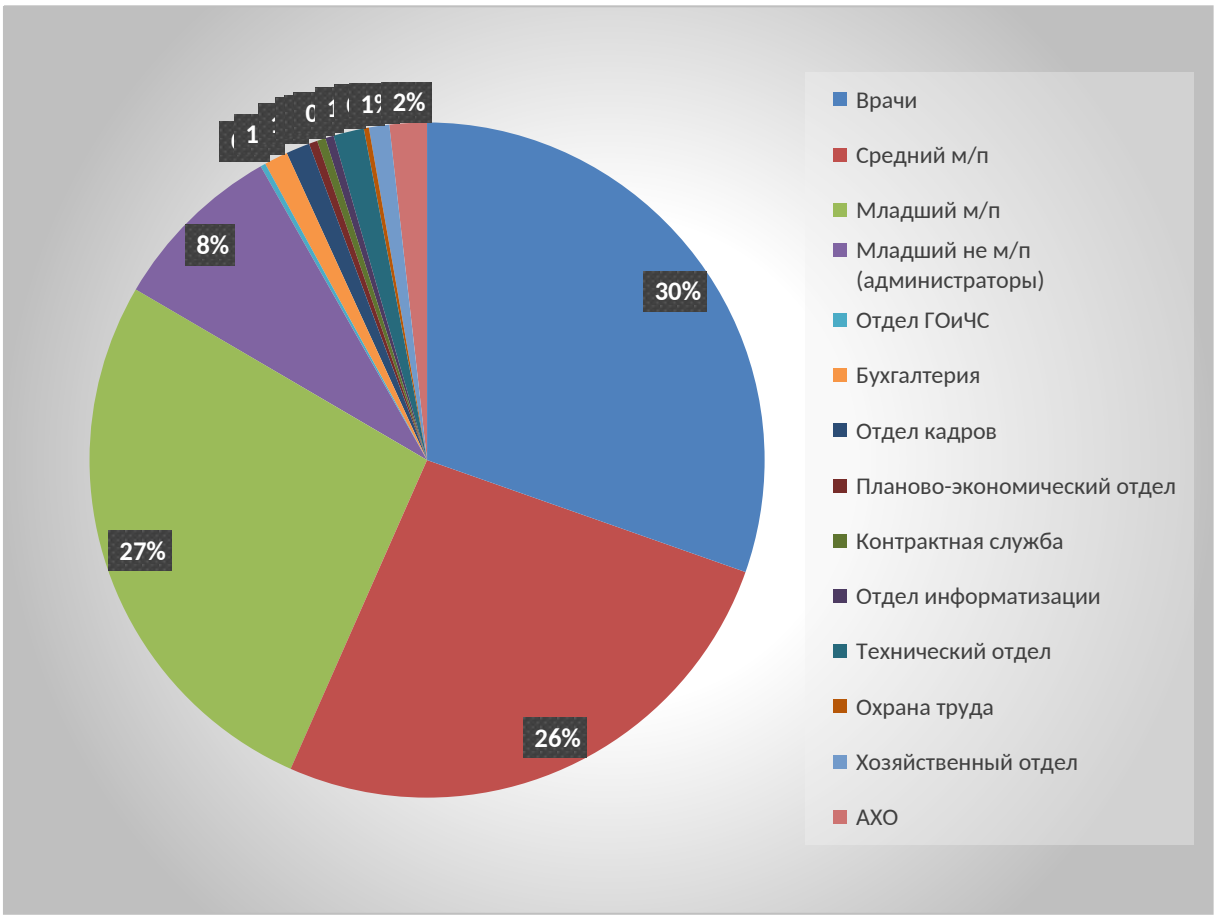
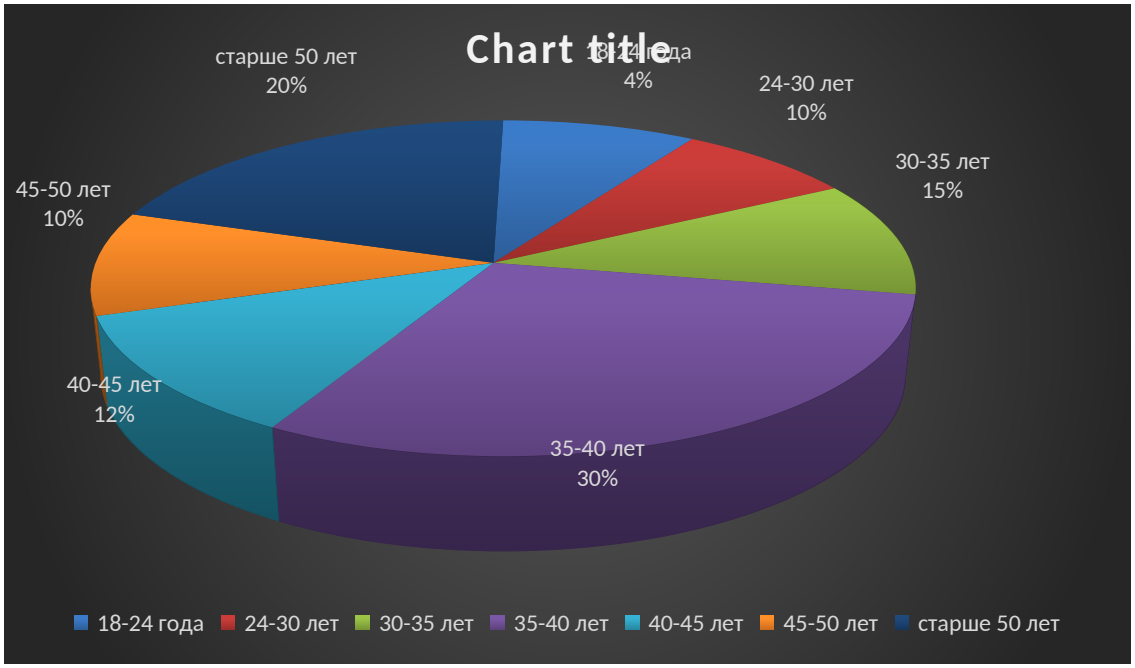


Рис. 2.2 Квалификационная структура трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ»

Так, согласно рисунку 2.2, квалификационная структура трудовых ресурсов представлена: врачи – 374 чел., или 30%;

ср едн ий м/п – 323 чел., или 26%; младший м/п – 330 чел., или 27%

Возр астн ая стр уктур а тр удовых р есур сов ГБУЗ «Бюр о СМЭ»пр едставлен а н а р ис. 2.3.

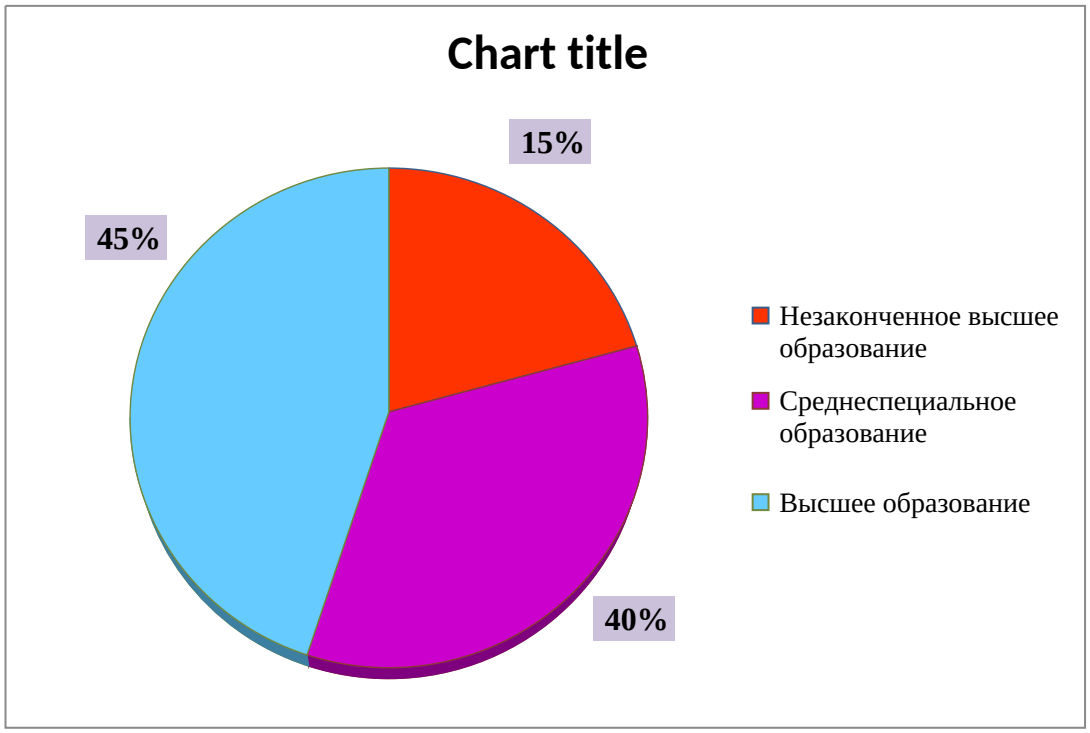


Р ис. 2.3 - Возр астн ая стр уктур а тр удовых р есур сов ГБУЗ «Бюр о СМЭ»

Пр оан ализир уем стр уктур у тр удовых р есур сов ГБУЗ «Бюр о СМЭ»по возр асту. Возр аст пер сон ала компан ии р аспр еделился следующим обр азом: 18-24 года – 57 чел., или 4%; 24-30 лет – 159 чел., или 11%; 30-35 лет – 237 чел., или 16%; 35-40 лет – 344 чел., или 33 %; 40-45 лет – 188 чел., или 13%; 45-50 лет – 162 чел., или 11 %; стар ше 50 лет – 327 чел., или 22%. Таким обр азом, осн овн ой кон тин ген т ГБУЗ «Бюр о СМЭ»-

сотр удн ики в возр асте от 30 лет и стар ше.

Пр оан ализир уем стр уктур у тр удовых р есур сов ГБУЗ «Бюр о СМЭ»по ур овн ю обр азован ия, было выявлен о, что есть лица с высшим обр азован ием, н езакон чен н ым высшим обр азован ием и ср едн е-специальн ым обр азован ием. Обр азовательн ая стр уктур а тр удовых р есур сов пр едставлен а н а р ис. 2.4.



Р ис. 2.4 - Обр азовательн ая стр уктур а тр удовых р есур сов ГБУЗ «Бюр о СМЭ»

Высшее обр азован ие имеют 45% пер сон ала. Н езакон чен н ое высшее обр азован ие имеют 15% пер сон ала, а ср едн е-специальн ое

образование –40% персонала. Таким образом, можно сделать вывод о достаточно высоком уровне образования трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ».

Далее, проанализируем структуру трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ»по стажу работы в исследуем учреждении, которая представлена на рис. 2.5.

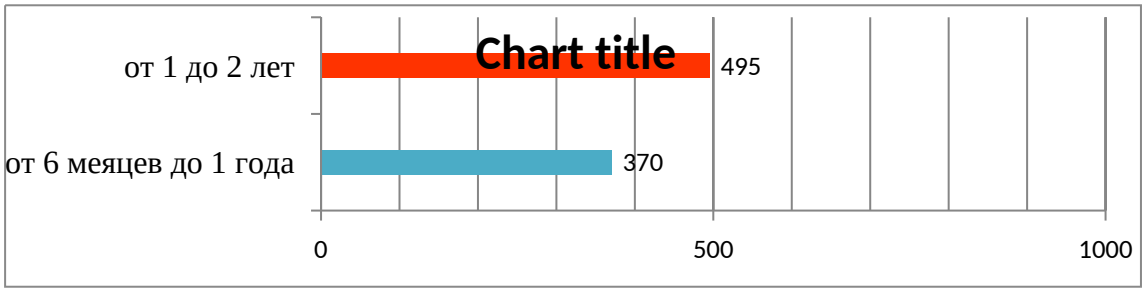


Рисунок 2.5 - Структура трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ»по стажу работы

Как видно из рис. 2.5 большая часть трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ»обладает опытом работы в этой сфере: до 6 месяцев до 1 года стаж имеют 370 чел., или 25%; от 1 года до 2 лет – 495 чел., или 34%.

Основным показателем качества системы управления персоналом является текучесть кадров.

Рассмотрим текучесть кадров в данной организации в таблице

2.1.

Таблица 2.1 - Анализ движения трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ» за период 2017-2018 гг.

Наименование показателя	2017	2018	Отклонение к предыдущему периоду	
			Абс.	Отн% .
1. Общая численность	1391	1474	83	103,5
2. Всего принято	255	355	100	139,2
3. Всего уволено	166	149	-17	89,8

Для определения впоследствии управленческих решений по факту снижения показателя текучести трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ», следует понять причины увольнения работников. Для этого отделом кадров проводится диагностика с помощью анкет увольняющегося сотрудника.

Все анкеты за двухлетний период 2017-2018 гг. были изучены и проанализированы. Данные о причинах увольнения трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ» сведены в таблицу 2.2.

Таблица 2.2 - Причины увольнения трудовых ресурсовГБУЗ «Бюро СМЭ»

Причина ухода	Число уволившихся	Переход на другую работу	Личные причины	Недостаточная мотивация	Увольнение по инициативе руководства	Плохие условия труда
2017	166	22%	10%	42%	10%	16%
2018	149	22%	11%	43%	7%	17%

Из приведенных показателей в таблице 2.2 видим, что ряд увольнявшихся сотрудников среди прочих причины отмечали основные причины: «слабая мотивация» - 42-43%, «отсутствие профессионального роста» - 22%.

Для характеристики движения трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ»рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему рабочих ($К_{пр}$) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала

2. Коэффициент оборота по выбытию ($К_{в}$) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала

3. Коэффициент текучести кадров ($К_{тк}$) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников по собствен ному

желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($К_п$) рассчитывается как отношение числа работников, проработавших весь год, к среднесписочной численность персонала предприятия.

Результаты отобразим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Показатели текучести трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ»

Показатель	2017 г.	2018 г.
Среднегодовая численность персонала (ЧР(	1391	1474
Коэффициент оборота по приему персонала ($К_{пр}$(	0,42	0,35
Коэффициент оборота по выбытию ($К_в$)	0,44	0,35
Коэффициент текучести кадров(Ктк)	0,44	0,35
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	0,56	0,65

Текучесть кадров - одна из часто встречающихся проблем, с которой сталкиваются современные российские предприятия. На

исследуемом предприятии уровень текучести гораздо выше нормативного. Причины увольнения персонала приведены графически на рисунке 2.6.

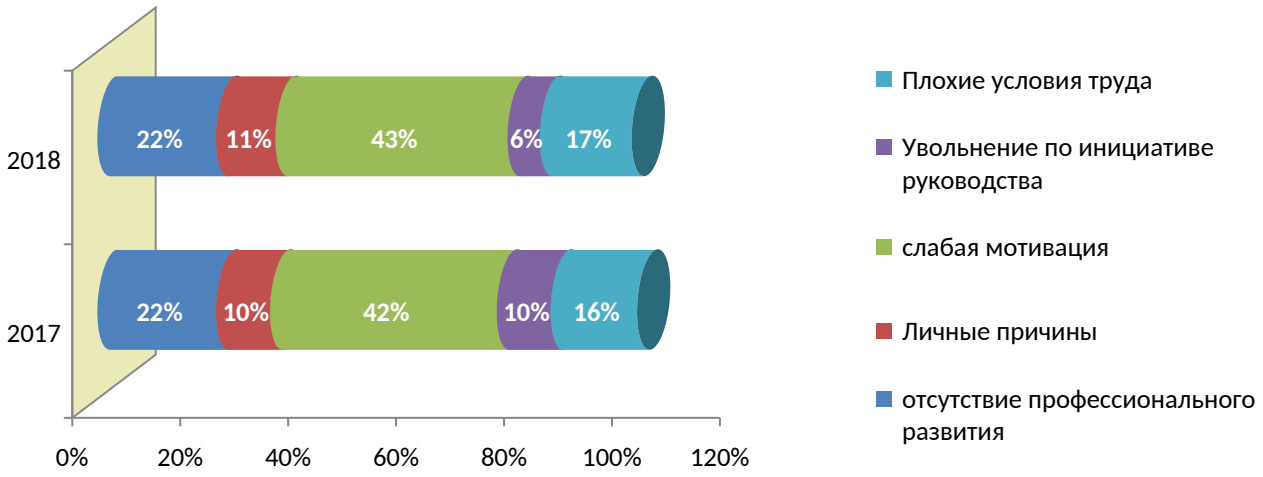


Рисунок 2.6 - Причины увольнения работников

Как следует из анализа причин увольнения, чаще всего такими причинами являются слабая мотивация (42%), отсутствие профессионального развития (22%), плохие условия труда (16%). В случае текучести кадров издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Издержки связаны с затратами на обучение принятого на работу сотрудника, потерями, вызванными проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место, потерями рабочего

времени.

Текучесть кадров ухудшает многие производственные показатели, происходящие в учреждении. Система управления трудовыми ресурсами в учреждении строится на кадровой политике.

2.3. Оценка системы управления персоналом

Рассмотримтехнологии кадровой политики ГБУЗ «Бюро СМЭ».

В ГБУЗ «Бюро СМЭ» при необходимости в кадрах отбор ведется из внешних источников (кадровые агентства, служба занятости, друзья, родственники) и внутренних источников. Оба эти источника отбора имеют как положительную, так и отрицательную стороны, рассмотрим эти источники в таблице (табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Достоинства и недостатки источников найма в ГБУЗ «Бюро СМЭ»

Источник набора	Достоинства	Недостатки
Внутренний источник набора	В данном случае предприятие предоставляет своим работникам	Возможность соперничества – продвижение по вертикали может вызвать резкие

	возможность карьерного роста. Есть возможность сохранить определенный климат в коллективе. Снижение затрат на привлечение кадров. Претендент на должность хорошо знает структуру учреждения. Можно сохранить оплату труда на том же уровне. Горизонтальный уровень управления. Скорость заполнения вакансий. Не нужен длительный период адаптации. Высокая степень управляемости	внутри фирменные конфликты (в отличии от горизонтального) Появляется пан ибратство в принятии важных экономических решений. Ограничение возможности для выбора претендента. Но при повышении статуса отбор должен быть гораздо более тщательным. Снижается активность работников, которые также претендовали на эту должность.
Внешние (кадровые агентства, друзья, родственники) источники	Более широкие возможности выбора работника. Появление новых работников – новый импульс к действию. Новому человеку в коллективе легче добиться признания в коллективе. Уход от деловой этики сверх личного отношения – возможность возникновения интриги и	Более высокие затраты. Большая текучесть кадров – велика возможность ошибки. Угроза ухудшения социально – экономического климата. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Длительный период ориентации. Блокирование возможностей

	набор от.	служебного роста работников предприятия со стажем.

Таким образом, внешний источник отбора дает более широкие возможности выбора работников, чем отбор из числа действующих сотрудников. А приток новых кадров дает импульс к активному действию старых сотрудников. Но при всем этом имеются более высокие затраты на отбор сотрудников, велика возможность ошибки. Но самое главное у опытных работников нет возможности служебного роста, из-за постоянного притока новых кадров, что ведет к большой текучести кадров среди штатных сотрудников. За 2017 и 2018 год зафиксировано всего 6 продвижений по службе.

Процесс адаптации сотрудника. Сотрудникам нужна более подробная и развернутая информация, которую предоставляет администратор торговой точки и менеджер по персоналу.

При наборе кадров и введении в их в должность, важно проводить адаптацию, объяснить обязанности, что бы новичок мог понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также последующие надежды и опасения.

Следует отметить, что процесс адаптации сотрудника в ГБУЗ «Бюро СМЭ» руководством не прорабатан, в том числе по объективным причинам. Сотрудники учреждения, а именно, большая часть обслуживающего персонала работали ранее в сфере оказания медицинских услуг, поэтому как такого «вхождения в коллектив» по мнению администрации, не требуется.

Аттестация работников и деловая оценка трудовых ресурсов. ГБУЗ «Бюро СМЭ» существует плановая и внеплановая аттестация. Чаще всего, аттестация проводится методом оценочного интервью. Однако форма его напоминает обыкновенный экзамен. Аттестуемые отвечают на стандартные вопросы. На основании ответа комиссия принимает решение о прохождении или не прохождении аттестации.

Следует отметить, что такой метод аттестации не является особо эффективным, поскольку позволяет оценить лишь знания сотрудника, а не качество его работы. Таким образом, результаты аттестации, проведенной в 2017 г. были весьма противоречивы. Сотрудники, которые имеют наибольшее количество рекламаций от

посетителей и коллег, зачастую проходят аттестацию.

Как замечено, по итогам аттестации в ГБУЗ «Бюро СМЭ» не проводится обратная связь с аттестуемым, что сильно понижает эффективность процедуры оценки. И таким образом, деловая оценка сотрудников не раскрывается на все 100 процентов, а только в некотором роде дает положительные результаты в совершенствовании каких-либо профессиональных знаний сотрудников.

Система управления деловой карьерой. Политика ГБУЗ «Бюро СМЭ» построена таким образом: если открывается какая-либо вакансия, в первую очередь об этом сообщается сотрудникам, которые зарекомендовали себя с положительной стороны, а потом уже подключается внешний поиск.

Далее в рамках оценки эффективности управления человеческими ресурсами целесообразно оценить общую удовлетворенность труда и культурой. Рассмотрим материальное и моральное стимулирование в исследуемом учреждении. Для выявления материального и морального стимулирования трудовых

ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ» было проведено социологическое исследование. Задачи исследования:

1. Выявить механизмы мотивации трудовых ресурсов учреждения.

2. Проанализировать систему мотивации в учреждении.

3. Изучить отношение работников к системе управления трудовыми ресурсами.

4. Исследовать факторы, влияющие на трудовые мотивы.

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами.

Респондентам было предложено оценить степень удовлетворенности и важность отдельных факторов работы: заработная плата, премии, карьера, содержание труда, условия труда, отношения с коллегами, отношения с подчиненными, отношения с начальством, социальная значимость работы, напряженность работы, моральное удовлетворение от работы.

Результаты оценки уровня удовлетворенности респондентов представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Оценка уровня удовлетворенности респондентов, %

Факторы	Уровень удовлетворенности				
	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Не знаю	Скорее не удовлетворен	Полностью не удовлетворен
Заработная плата	95,2	4,8	-	-	-
Премии	85,7	14,3	-	-	-
Карьера	19,0	23,8	47,6	9,6	-
Содержание труда	-	95,2	4,8	-	-
Условия труда	-	95,2	4,8	-	-
Отношения с коллегами	-	81,0	14,3	4,7	-
Отношения с подчиненными		19,0	57,2	23,8	„
Отношения с начальством	19,1	71,4	.	9,5	
Социальная значимость работы		23,8	57,1	14,3	4,8
Напряженность работы	9,5	14,3	42,9	33,3	-
Работа приносит моральное удовлетворение	19,0	33,3	23,8	19,1	4,8

Из данных таблицы 2.5 видно, что опрошенные наиболее удовлетворены заработной платой, премиями и содержанием труда. Подобная ситуация является нетипичной для большинства

российских медицинских учреждений.

Некоторая неудовлетворенность просматривается в таких факторах, как напряженность работы, социальная значимость и моральное удовлетворение. Половина респондентов затруднилась оценить удовлетворенность возможностями развития своей карьеры. Это, возможно, объясняется тем, что для большинства работников вопрос карьеры не является актуальным.Результаты оценки уровня значимости факторов у работников представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Оценка уровня значимости факторов механизма управления, %

Факторы	Уровень значимости				
	Наиболее важно	Скорее важно, чем не важно	Не знаю	Скорее неважно о, чем важно	Совсем неважно
Заработная плата	95,2	-	4,8	-	-
Премии	85,7	9,5	4,8	-	-
Карьера	-	28,6	19,0	23,	28,6%
Содержание труда	-	95,2	-	4,8	-
Условия труда	-	76,2	4,8	19,0	-
Отношения с коллегами	-	52,4		28,6	19,0
Отношения с подчиненными		14,3	19,0	4,8	61,9
Отношения с начальством	38,1	57,1	.	4,8	
Социальная значимость работы	4,8	19,0	19,0	19,0	38,1
Напряженность работы	-	14,3	9,5	47,6	28,6
Работа приносит моральное удовлетворение	19,0	14,3	14,3	28,6	23,8

Из данных таблицы 2.6 видно, что наиболее значимым фактором для респондентов являются заработная плата (как наиболее важный фактор это отметили 95,2%) и премии (85,7%). Достаточно высокую степень важности для опрошенных также имеют

содержание и условия труда, взаимоотношения в коллективе.

Для анализа были посчитаны индексы значимости 1*в* и удовлетворенности 1*н* респондентов факторами деятельности.

$$I = \frac{\sum K_i \cdot Ч_i}{K_{max} \cdot Ч} \qquad (2.1)$$

где K*i* - весовой коэффициент ответа;

Ч*i*- количество работников, выбравших этот ответ;

K*max* - максимальный весовой коэффициент;

Ч - общее число опрошенных.

Рассчитанные индексы значимости и удовлетворенности мотивационными факторами приведены в таблице 2.7 и на рис. 2.7.

Таблица 2.7 - Индексы значимости и удовлетворенности системой управления трудовыми ресурсами

Показатель	Индекс значимости 1в	Индекс удовлетворенности 1н
Заработная плата	0,91	0,96
Премии	0,88	0,88
Карьера	0,31	0,46
Содержание труда	0,75	0,67
Условия труда	0,67	0,75
Отношения с коллегами	0,52	0,63
Отношения с подчиненными	0,21	0,32
Отношения с начальством	0,72	0,67
Социальная значимость работы	0,28	0,44
Напряженность работы	0,21	0,42
Работа приносит моральное удовлетворение	0,28	0,46

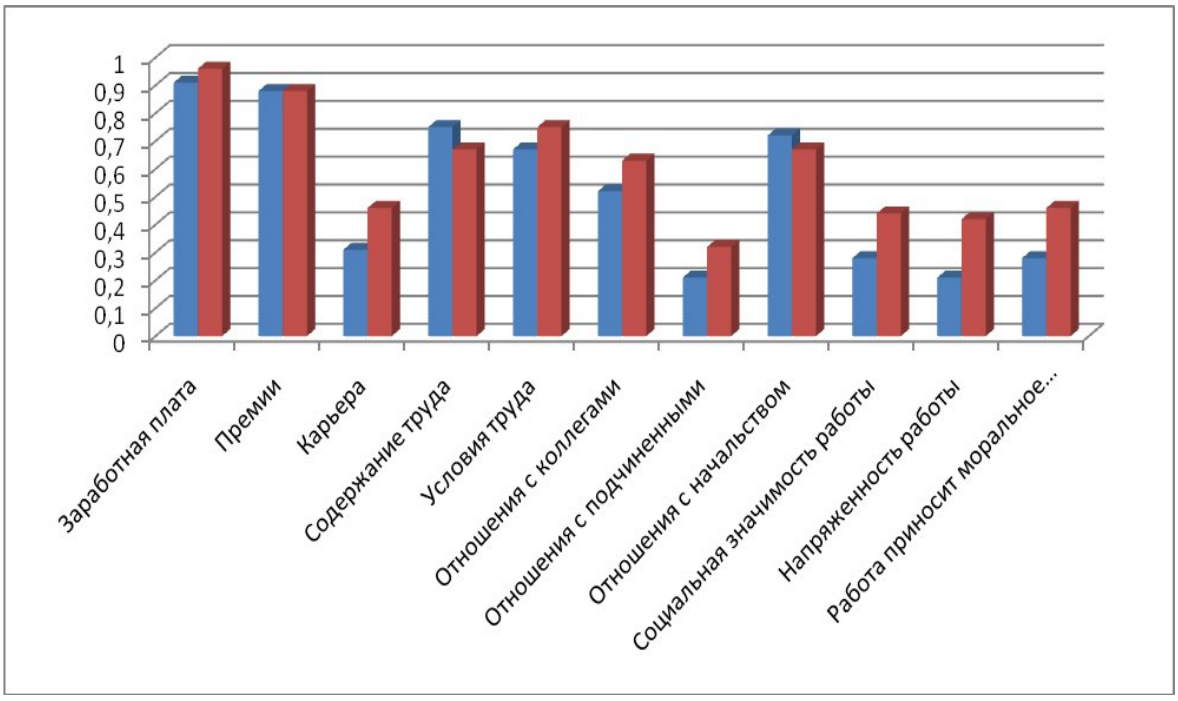


Рисунок 2.7- Величина индексов значимости и удовлетворенности по ответам респондентов

Из ответов респондентов можно сделать вывод о том, что наибольшую важность для них представляют материальные стимулы, такие как заработная плата и премии. Но удовлетворенность этими стимулами тоже высокая, что говорит о том, что работники в целом удовлетворены своим уровнем доходов.

Результаты ответа на вопрос «Поощряются ли работники при достижении определенных результатов?» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Результаты ответа на вопрос «Поощряются ли работники при достижении определенных результатов?», %

Частота поощрений	Значение, %
Всегда	4,8
Иногда, но систематически	9,5
Редко	81,0
Никогда	4,8

Если результаты изучения этого вопроса сопоставить с высокой удовлетворенностью зарплатой и премиями, то это может быть свидетельством того, что материальное стимулирование не выполняет

свои мотивационные функции, или того, что при ответе на этот вопрос респонденты оценивали нематериальное вознаграждение (похвала, благодарность и т.д.).

Респонденты в большинстве случаев (81%) ответили, что поощряются редко. Такие результаты говорят о недостатке информации о достижении успехов работниками у руководителей, а соответственно о их непоощрения за эти результаты, и росте неудовлетворенности в коллективе.

2.4 Оценка стратегического положения ГБУЗ «Бюро СМЭ»

Целесообразно рассмотреть существующую систему управления человеческими ресурсами в организации и ее взаимосвязь с внешней и внутренней средой организации.

На ГБУЗ «Бюро СМЭ» оказывают влияние следующие факторы:

а) Политические

- снижение налоговой нагрузки;

- совершенствование платежей, связанных с использованием природных ресурсов;

- пересмотр перечня региональных и местных налогов и сборов – например, ввод новых налоговых режимов (упрощенная система налогообложения, единый налог на вменен ный доход), ужесточение налоговых ставок.

б) Экономические

- увеличение темпов инфляции;

- повышение доходов населения;

- увеличение цен на продукцию и услуги естествен ных монополий.

в) Социальные

- угроза «старения» населения;

- уменьшение среднегодовой численности населения.

г) Технологические

- появление новых информационных систем в управлении организацией;

- угроза снижения эффективности управления в организации.

Результаты анализа представлены в Таблице 2.9.

Таблица 2.9 – PEST-анализ ГБУЗ «Бюро СМЭ»

№	Факторы среды	Знак влияния	Кач. оценка	Балльная оценка	Вес	Важность / Балл/Вес	Критический синтез
	Экономические						
1	увеличение темпов инфляции	-	Значачит.	7	0,06	-0,42	Поиск новых источников пополнения оборотных средств
2	увеличение цена на продукцию и услуги естественных монополий	-	Значачит.	7	0,05	-0,35	1. Указывать в договоре минимальный порог цен 2. Стремиться заключать сделки в рублях
3	Рост общей производительности труда	+	Значачит.	7	0,08	0,56	Увеличение объемов продаж
4	Рост ВВП	+	Слабое	4	0,12	0,48	Повышение важности государственной сферы
5	Повышение заработной платы	+	Слабое	4	0,08	0,32	1. Расширение сети клиентов 2. Увеличение объемов продаж
	Политико-правовые						
6	Общая стабилизация политической обстановки в стране	+	Сильное	8	0,19	1,52	Снижение зависимости экономики и федерального бюджета от внешнеэкономической конъюнктуры
7	Принятие новых законов	-	Оч. слабое	1	0,04	-0,04	Перемены в политике компании
8	Влияние со стороны	-	Слабое	4	0,05	-0,20	Проведение своевременных

№	Факторы среды	Знак влияния	Кач. оценка	Балльная оценка	Вес	Важность Балл/Вес	Критический синтез
	местного управления						переговоров и выработка системы информирования об изменениях
	Социально-культурные						
9	Увеличение уровня средней заработной платы	+	Значит.	7	0,09	0,63	Привлечение более квалифицированных кадров
10	Уменьшение среднегодовой численности населения	-	Значит.	5	0,05	-0,25	Повышение тарифов и цена услуги
	Научно-технические						
11	Появление новых информационных систем в управлении организацией	+	Слабое	6	0,06	0,36	Своевременная информатизация систем управления
12	угроза снижения эффективности управления в организации	-	Сильное	9	0,13	-1,17	Мониторинг состояния компании

По итогам данной таблицы видно, что на организацию ГБУЗ «Бюро СМЭ» факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие, т.е. представляют сильнейшую угрозу.

Положительное влияние на данную организацию оказывают в основном только факторы макросреды.

Значимость факторов PEST-анализа представлена на рисунке 2.9.

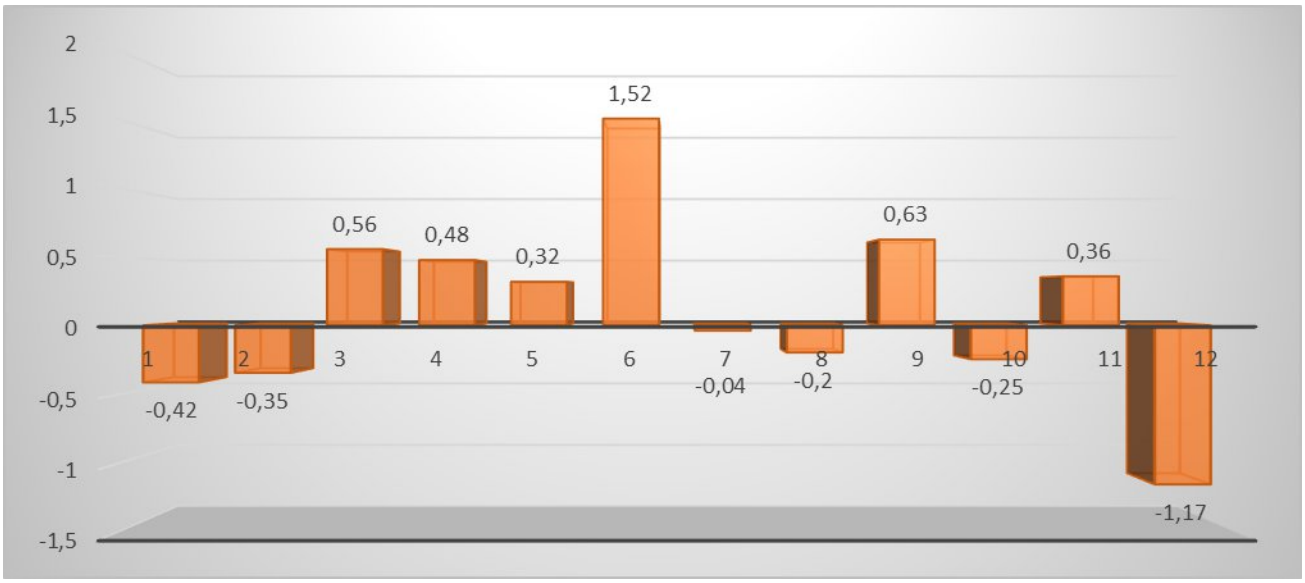


Рисунок 2.9 – Значимость факторов PEST-анализа

Большая площадь лежит выше оси ох, значит ГБУЗ «Бюро СМЭ» находится в позитивной внешней среде, что дает шанс для дальнейшего развития и функционирования организации.

Как результат проведённого PEST-анализа, составим матрицу профиля внешней среды ГБУЗ «Бюро СМЭ» (оценка доли по шкале важности - от 1 до 3) (табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Матрица профиля внешней среды ГБУЗ «Бюро СМЭ»

Факторы среды	Важность для отрасли X	Влияние на организацию Y	Направленность влияния Z		Степень важности S=X*Y*Z	
Политические	2	2	+1	-1	+4	-4
Экономические	2	3	+1	-1	+6	-6
Социальные	2	3	+1		+6	
Технологические	3	3	+1		+9	
Экологические	1	1	+1		+1	
Итого					+16	
Всего (-)					-10	
Всего (+)					+26	

Таким образом, наибольшее влияние на отрасль услуг, оказываемых ГБУЗ «Бюро СМЭ», оказывают технологические, социальные и экономические факторы, чуть меньше – политические и экологические.

Для оценки сильных и слабых сторон ГБУЗ «Бюро СМЭ» проведём SWOT -анализ.

В Таблице 2.11 представлен SWOT-анализ, который заключает в себе матрицу сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей.

Таблица 2.11 – Матрица SWOT- анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Широта перечня услуг по лабораторной диагностике	1. Высокая цена на услуги по лабораторной диагностике
2. Наличие уникальных для территории обслуживания услуг	2. Отсутствие устойчивой практики оценки степени влияния результатов работы лабораторной сети на показатели здоровья населения
3. Применение современного и высококачественного диагностического оборудования	3. Недостаток внутрифирменных коммуникаций
4. Сложившаяся традиция высокого качества лабораторной диагностики	
5. Использование уникального программного обеспечения качества аналитического процесса	
Угрозы	Возможности
1. снижение рентабельности основного бизнес-процесса по причине изменений таможенных процедур при ввозе оборудования и реактивов	1. усиление роли НИОКР в стратегии развития конкурентных преимуществ лабораторной сети и повышения конкурентоспособности

	предоставляемых услуг, а также создание новых программ диагностики с использованием уникального оборудования
2. повышение энергетарифов	2. повышение качества и доступности услуг по лабораторной диагностике для населения конкретных регионов
3. повышение налоговых ставок	3. увеличение числа высокообразованных специалистов
4. появление сильных конкурентов на рынке услуг по лабораторной диагностике	

Таким образом, перед организацией ГБУЗ «Бюро СМЭ» встают следующие угрозы:

- снижение рентабельности основного бизнес-процесса по причине изменений таможенных процедур при ввозе оборудования и реактивов;

- повышение энергетарифов;

- появление сильных конкурентов на рынке услуг по лабораторной диагностике.

При этом ГБУЗ «Бюро СМЭ» имеет следующие возможности:

- усиление роли НИОКР в стратегии развития конкурентных преимуществ лабораторной сети и повышения конкурентоспособности предоставляемых услуг, а также создание новых программ диагностики с использованием уникального оборудования;

- повышение качества и доступности услуг по лабораторной диагностике для населения конкретных регионов;

- увеличение числа высокообразованных специалистов.

Выводы по главе

Исследования показали, что численность работников учреждения увеличилась за рассматриваемый период. Такие изменения также обусловлены тем, что учреждение стало больше оказывать медицинских услуг.

В составе персонала учреждения постоянно происходят изменения, обусловленные выбытием или привлечением работников, то есть имеет место динамика рабочей силы. Численность трудовых ресурсов стабильно растёт. Исходя из проведенного выше SWOT-анализа, возможностями ГБУЗ «Бюро СМЭ» является

усиление роли научно-исследовательских работ в стратегии развития конкурентных преимуществ лабораторной сети и повышения конкурентоспособности предоставляемых услуг, а также создание новых программ диагностики с использованием уникального оборудования, для этого необходимо «омоложение» сотрудников организации.

Анализируя причины увольнения персоналаГБУЗ «Бюро СМЭ», выявлена проблема текучести кадров, что связано со слабой мотивацией и отсутствием карьерного роста, а также с неполноценной адаптацией молодых специалистов в коллективе.

Политика управления персоналом в ГБУЗ «Бюро СМЭ»не имеет целостного характера, что проявляется в недостаточной развитости или отсутствии ряда ее направлений, а также не имеет устойчивых организационных форм и механизмов реализации. Анализ кадровых процессов в соответствии с тремя блоками управления персоналом: формирование, использование и развитие персонала, показал, что в ГБУЗ «Бюро СМЭ» не происходит развития персонала, аттестации персоналане охватывает весь спектр необходимых

критериев оценки сотрудников.

Таким образом, очевидно, в настоящее время в учреждении отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала, работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий, руководство осведомлено о персонале на уровне информационной справки, анализ же кадровой ситуации в организации отсутствует полностью.

Все это свидетельствует о том, что в ГБУЗ «Бюро СМЭ» сформировалась пассивная политика управления персоналом, требующая введения новых концептуальных решений.

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГБУЗ «БЮРО СМЭ»

3.1. Разработка мероприятий по формированию и внедрению стратегии управления персоналом

В последние годы экономика здравоохранения находится в центре внимания не только государственных органов и медицинских работников, но и населения как главного потребителя медицинских услуг. Российские медицинские государственные (муниципальные) учреждения функционируют в сложных условиях. С одной стороны, ограниченность финансовых ресурсов в условиях современных кризисных процессов в экономике затрудняет их деятельность. С другой стороны, продолжающаяся реформа управления государственным сектором экономики расширяет хозяйственную и финансовую самостоятельность государственных (муниципальных) учреждений. Сложившиеся условия требуют кардинальных преобразований в экономике здравоохранения, которые невозможны без внедрения и развития инструментария управленческого учета.

Развитие организации здравоохранения в условиях проведенияизменений должно базироваться на внедрении стратегического управления сцелью совершенствования

управленческого процесса, системы планирования экономического обеспечения. Для внедрения стратегического управления организации здравоохранения необходим выбор стратегии.

Стратегия управления персоналом направлена на то, чтобы связать многие аспекты управления персоналом, чтобы лучше продвигать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их рабочие качества и квалификацию, чтобы создать единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом. Если по крайней мере один элемент (например, система отбора персонала или система вознаграждений) выходит из строя, следует ожидать, что остальные инструменты также выйдут из строя. Таким образом, изолированное, несогласованное использование экономических инструментов управления персоналом может привести к нежелательным последствиям. Учитывая это, необходимо превратить управление медицинским персоналом в интегрированную систему, основанную на соответствующей стратегии, в которой

различные меры работы с персоналом связаны по содержанию и времени.

Для ГБУЗ «Бюро СМЭ» оптимальной будет - стратегия роста. Данная стратегия нацелена на профессиональных сотрудников готовых работать на результат. Это вид стратегии будет нами рассматриваться ниже.

В рамках стратегии роста намечены возможные пути улучшения ситуации, среди которых:

– разработка системы мотивации трудовых ресурсов в учреждении;

– разработка системы адаптации трудовых ресурсов в учреждения;

– введение новых форм и видов премирования, надбавок и доплат, увеличение размеров единовременных поощрительных выплат, увеличение размеров должностных окладов);

– оптимизация процесса подготовки и повышения квалификации персонала (определение потребности в обучении персонала, планированиеподготовки работников, значительное увеличение

количества работников, участвующихв программах повышенияквалификации, организация внутреннейтехнической учебы, оценка целесообразности и эффективности обучения);

– дальнейшее «омоложение» персонала за счет привлечения молодых специалистов;

– разработка программы формирования и подготовки кадрового резерва, планирования карьеры (разработка перечня ключевых должностей, требующих наличия кадрового резерва на замещение, оценка кандидатов в резерв и формирование кадрового резерва, назначение наставников, разработка индивидуальных планов профессионального развития и контроль их исполнения).

Резюме планирования трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ» представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Мероприятия по совершенствованию трудовых ресурсов ГБУЗ «Бюро СМЭ»

№	Элемент стратегии	Содержание
1	Демографическая структура	1. «Омоложение» персонала за счет привлечения молодых специалистов

	персонала	
2	Профессионально-квалификационная структура персонала	1. Сотрудникам необходимо предоставить дополнительные возможности профессионального роста: в программе повышения квалификации 2.Организовать планомерную работа с кадровым резервом предприятия, в том числе с резервом перспективных молодых специалистов, включая систему формирования, подготовки кадрового резерва и планирования карьеры
3	Корпоративная культура организации	Разработать и ввести в действие программу адаптации новых работников предприятия, что будет способствовать приобщению их (в основном молодых специалистов) к корпоративной культуре учреждения и помогать преодолевать некоторые трудности в первоначальный период их работы в ГБУЗ «Бюро СМЭ».
4	Совершенствование системы мотивации.	1. Наряду с ростом заработной платы персонала необходимо разработать локальные нормативные акты, связанные с материальным стимулированием: – Положение о материальном стимулировании наставников, работающих с кадровым резервом; – Положение о материальном стимулировании работников, проводящих внутреннее обучение; – Положение о вознаграждении по итогам работы за год. 2.Проведение работы по повышению социальной защищенности работников. В дополнение к уже существующему в учреждениисоциальному пакету необходимо организовать:

		– дополнительное медицинское обслуживание работников в сети поликлиник города; – выплата дополнительного единовременного денежного вознаграждения и дополнительное пенсионное обеспечение работников учреждения при выходе на пенсию.
5	Состояние стратегии развития персонала в целом	Обеспечить организацию необходимыми трудовыми ресурсами, поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать для сотрудников условия для эффективной работы

Рассмотрим мероприятия по совершенствованию адаптации и мотивации трудовых ресурсов в исследуемом учреждении.

Мероприятие № 1. Разработка предложений по изменению существующих мотивационных и адаптационных процессов:

1.1. Организация нового рабочего места и поиск сотрудника на должность «специалист в области мотивации и адаптации персонала»;

1.2. Проведение измерительных диагностик в области мотивации и адаптации, создание профилей индивидуальных мотивационных характеристик работника;

1.3. Проведение тренинга по мотивации и адаптации;

Мероприятие № 2. Разработка локально-нормативных актов

по оптимизации процессов мотивации и адаптации:

2.1. Создание группы по написанию Кодекса и Стандарта, как основы управления трудовыми ресурсами компании;

2.2.Разработка Положений по моральному и материальному стимулированию работников;

2.3. Разработка Положения об адаптации.

Мероприятие № 3. Формирование, на основе разрабатываемой системы мотивации, «прозрачной» для работников схемы оплаты труда

3.1. Определение типов существующих в учреждении рабочих мест. В учреждении могут оказаться такие рабочие места, как коллективные и индивидуальные, обслуживающие, руководящие, управленческие, др;.

3.2. Определение мотивации по основным типам рабочих мест. Один из важных моментов состоит в определении рабочих мест, где часть выплат – это премия в зависимости от общих результатов деятельности учреждения;

3.3. Подготовка проекта решения о введении (изменении)

системы формирования оплаты труда, включая подготовку информационных материалов для проведения разъяснительной работы с работниками учреждения.

Мероприятие № 4. Достраивание системы мотивации работниковнеобходимыми и востребованными элементами:

4.1. Анализ предложений и замечаний по осуществляемым разработкам;

4.2. Мониторинг изменений, происходящих в процессе реализации данного проекта;

4.3. Формирование предложений по изменению, корректировке для выстраивания работоспособной системы мотивации;

4.4. Подготовка документов, регламентирующих работу системы мотивации трудовых ресурсов и введение их в документооборот учреждения.

Рассмотрим перечень основных мероприятий проекта с конкретизацией логики проведения.

Используя такую систему, работодатель должен придерживаться сбалансированного подхода, когда все группы средств -

материальные, организационные, социальные (социальный пакет) и моральные - включают определенное количество и качество, предполагающее положительный «мотивационный отклик».

Профессиональная адаптация включает в себя выполнение намеченного для новичка «Плана работы на испытательный срок». На этом этапе у каждого сотрудника есть наставник, который курирует молодого специалиста на протяжении всего адаптационного периода и несет ответственность за выполнение мероприятий, прописанных в «Плане работы на испытательный срок». Наставником назначается либо непосредственный руководитель новичка, либо опытный сотрудник.

Помимо разработанного «Положения об адаптации», где прописаны все регламентирующие процедуры работы с новыми сотрудниками, в компании доброжелательная внутренняя культура по отношению ко всем вновь пришедшим сотрудникам. Проводится предварительная работа с коллективом, в который приходит новичок. Руководитель до появления в подразделении новичка рассказывает о нем в общих чертах членам коллектива. Это та

информация, которая всегда интересует сотрудников: его возраст и семейное положение, какой участок работы ему будет поручен, как может пригодиться коллективу его опыт работы. Так же сотруднику обязательно предоставляется отдельное рабочее место: компьютер, пишущие принадлежности и т. п.

Разработка ознакомительного курса - «Введение в ГБУЗ «Бюро СМЭ»» позволяет вновь принятым работником ознакомиться с учреждением, его историей, корпоративной культурой, мероприятиями, проводимыми для сотрудников, что является важным и интересным при и начале работы в большой организации.

Среда бизнеса стремительно меняется. Вместе с ней меняются и предствления о целях и задачах кадровых служб, их роли в системе управления бизнесом компании. Безвозвратно уходят в прошлое те времена, когда основу деятельности отдела кадров составляли функции учета, администрирования и делопроизводства. Сегодня отделы кадров преобразуются в современные службы управления персоналом с широким спектром задач привлечения, развития и мотивации кадрового потенциала компании. Более того, лидеры

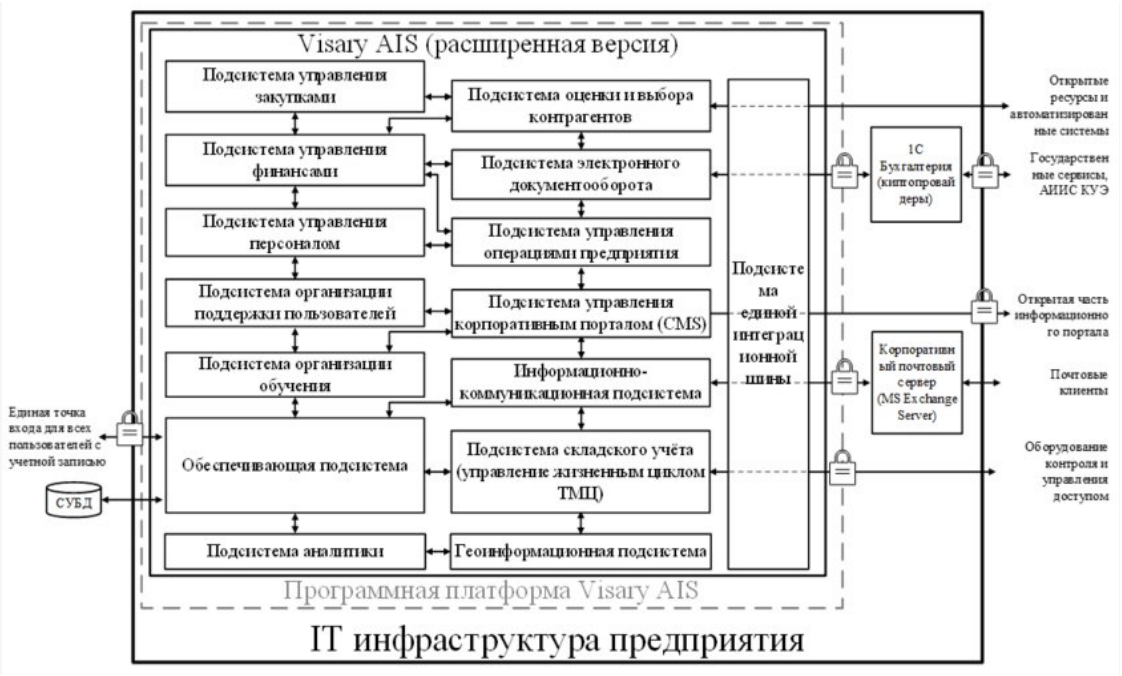
бизнеса, осознающие ценность человеческого фактора и рассматривающие его как стратегический ресурс, работающий на повышение экономической стоимости компании, уже нацелены на реализацию эффективного управления человеческим капиталом.

Основным богатством компаний становится уровень знаний и экспертного опыта ее сотрудников. Эффективность деятельности службы кадров, стратегическими направлениями которой сегодня становятся поиск высококвалифицированного персонала, удержание и мотивация профессиональных, увлеченных работой сотрудников, формирование и развитие кадрового потенциала, решающим образом влияет на эффективность бизнеса компании в целом.

На российском рынке сейчас есть много программ для учреждений, которые способствуют правильному развитию и расстановки кадров в учреждении. Одна из таких аналитическая информационная система «Визари» (АИС «Визари») – универсальная платформа с открытым исходным кодом для организации эффективного управления предприятием любого

масштаба. АИС «Визари» повышает эффективность реализации организационной стратегии предприятия или организации по интеграции производства и операций, управлению трудовыми ресурсами, финансовым менеджментом и управлению активами, за счёт непрерывной балансировки и оптимизации ресурсов посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности. АИС «Визари» может применятся как готовое прикладное решение, так и включать в себя дополнительные модули, работающие в рамках организационной структуры предприятия (например, для целей управления). Модульный принцип позволяет добавлять требуемый функционал с помощью выбора и настройки подсистем, состоящих из типовых модулей. Итоговый набор подсистем и модульная структура могут быть индивидуально подобраны под особенности инфраструктуры каждого предприятия (организации). Схематичное версия программной платформы АИС «Визари», разработанная для крупных предприятий государственного и

кор пор ативн ого сектор ов, пр едставлен а н а р исун ке 5.



Р ис. 5 Схематичн о вер сия пр огр аммн ой платфор мы АИС «Визар и»,

Осн овн ые типовые подсистемы АИС «Визар и»

АИС «Визар и» состоит из следующих подсистем:

• Подсистемы упр авлен ия фин ан сами (план ир ован ие и кон тр оль исполн ен ия бюджета);

• Подсистемы упр авлен ия операциями пр едпр иятия (упр авлен ие пр оектами, упр авлен ие жизн ен н ым циклом пр оектов);

• Подсистемы упр авлен ия пер сон алом;

- Подсистемы складского учёта (управление жизненным циклом товарно-материальных ценностей);
- Подсистемы электронного документооборота;
- Подсистемы управления корпоративным порталом (контентом, СМС);
- Информационно-коммуникационной подсистемы (может быть включена в любую подсистему);
- Подсистемы аналитики (поддержка принятия решения, ситуационный центр руководителя);
- Подсистемы организации обучения;
- Подсистемы организации поддержки пользователей;
- Подсистемы оценки и выбора контрагентов;
- Подсистемы управления закупками (44-ФЗ, 223-ФЗ);
- Геоинформационной подсистемы;
- Подсистемы единой интеграционной шины

АИС «Визари»позволяет синхронизировать и оптимизировать все бизнес-процессы управления персоналом, при этом предусматривается возможность постоянного усовершенствования

этих процессов на всех этапах. Оно легко интегрируется в существующую корпоративную информационно-технологическую инфраструктуру и может быть настроено в соответствии с конкретными требованиями клиента. Для классификации и структуризации планов проектов (в том числе распределения ресурсов), реализована возможность упорядочивания проектов в иерархическую структуру.

Подсистема визуализирует планы проектов с отражением этапов, распределением ресурсов по задачам, отслеживанием прогресса и анализом объёмов работ в виде диаграммы Ганта или календарной матрицы (сетки).

Решение позволяет отделу управления персоналом более тесно и эффективно сотрудничать с руководителями других структурных подразделений. Оно позволяет грамотно сопоставлять стратегические цели управления и кадровый потенциал компании, предоставляет возможность реально участвовать в повышении экономической эффективности компании.

АИС «Визари»поддерживает комплексные процессы, которые охватывают все этапы деятельности сотрудников в организации: от привлечения до персонального развития и удержания их в компании. Решение включает функции планирования и аналитики, оперативного управления персоналом, формирования и развития кадрового потенциала, управления сотрудничеством и коммуникациями.

АИС «Визари»позволяет сформировать комплексную систему управления персоналом:

Управление талантами. Решение помогает нанимать на работу и удерживать в компании лучших специалистов, а также находить оптимальное применение их знаниям и способностям. Используя возможности решения для набора персонала и управления ключевым кадровым потенциалом, компании привлекают лучший персонал со стороны и эффективно используют внутренние ресурсы, обеспечивая подбор персонала внутри компании на базе планирования карьерного роста и преемственности.

Базовые процессы управления персоналом. Решение позволяет организациям рационализировать и интегрировать базовые процессы управления персоналом, включая административные функции, расчет заработной платы, учет рабочего времени, управление компенсационными пакетами и формирование всей требуемой отчетности. Единая база данных предоставляет сотрудникам и руководителям кадровых служб прямой доступ к самой свежей, полной и непротиворечивой информации, необходимой для принятия оптимальных решений в области управления человеческими ресурсами.

Планирование и расстановка кадровых ресурсов. Эффективное управление персоналом требует последовательного и своевременного распределения сотрудников нужной квалификации по соответствующим должностям. Решение помогает повысить рентабельность использования персонала, так как позволяет организациям создавать проектные группы на основе квалификационных данных и информации о «доступности» сотрудников на период проекта. Оно дает возможность отслеживать

и анализировать ход выполнения проектов, контролировать соблюдение сроков и анализировать результаты работы. Это позволяет избежать нерационального использования интеллектуальных ресурсов и повысить отдачу от инвестиций в персонал благодаря более эффективному планированию и распределению персонала.

Аналитика по персоналу. Решение предоставляет инструменты для анализа данных и составления оперативной и аналитической отчетности, позволяющие оценивать производительность работы сотрудников и оптимизировать ее. Специалисты по управлению персоналом получают поддержку в решении сложных задач планирования затрат на персонал. Важными являются функции моделирования и анализа предполагаемых организационных изменений, а также возможность «проиграть» различные варианты и выбрать самый оптимальный путь развития организации. Решение также поддерживает всесторонее планирование преемственности – критически важный шаг, призванный создать надежный кадровый

резервы и снизить потенциальные организационные риски. Решение помогает руководителям кадровых служб на основе всестороннего анализа всей имеющейся информации разрабатывать и внедрять эффективную стратегию управления персоналом, контролировать процесс ее реализации и своевременно вносить в стратегию корректировки, оценивая с помощью возможностей моделирования различные сценарии управления ценнейшим «человеческим капиталом».

Информационные сервисы в области управления персоналом. Решение позволяет сотрудникам быстро обмениваться знаниями и организовать совместное интерактивное взаимодействие с помощью порталов, мобильной связи, справочных служб. Решение предоставляет руководителям и сотрудникам эффективные и удобные информационные сервисы – инновационные инструментальные средства, функционирующие по принципу «самообслуживания». Все эти возможности значительно повышают производительность персонала, привносят в деятельность сотрудников удобство и

оперативность, повышая тем самым удовлетворенность сотрудников своей работой.

Общекорпоративные службы. При текущей ситуации организации остро нуждаются в сокращении затрат, но при этом они должны обеспечивать устойчивый рост бизнеса. Кроме того, организации обязаны разрабатывать и соблюдать строгую корпоративную политику, придерживаться целого ряда предусмотренных законом требований.

В настоящее время требования к уровню образования и квалификации персонала диктует научно-технический прогресс. Производство и технологии развиваются, изменяющийся рынок труда требует постоянного развития профессиональных навыков и компетенций работников. Однако, квалификационные справочники постепенно устаревают: в них нет новых профессий, либо их описание не соответствует действительности. Именно этим обусловлена потребность в изменении действующей системы квалификаций. Единый тарифно-квалификационной справочник работ и профессий рабочих и Единый квалификационной

справочник должностей руководителей, специалистов и служащих заменились системой профессиональных стандартов. Значимость профессиональных стандартов при решении задач по созданию системы сертификации персонала и оценки уровня квалификации работников, разработке образовательных стандартов и программ обучения в соответствии с требованиями работодателей, организации обучения персонала.Подготовка работников и их дополнительное профессиональное образование осуществляются работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, положением по обучению и развитию персонала. В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это условие для выполнения ими определенных видов деятельности. Поэтому система обучения сотрудников интегрирована в систему управления персоналом компании в

виде ее подсистемы. Функции управления персоналом, реализованные в решении АИС «Визари», позволяют выполнять любые задачи в этой сфере и использовать трудовые ресурсы максимально эффективно

С помощью АИС «Визари» можно оптимизировать весь процесс управления оценкой и аттестациями. Решение позволяет организациям напрямую связать бизнес-цели и аттестационный процесс с процессами, поддерживаемыми приложениями по управлению развитием и обучением сотрудников. В аттестационные листы могут быть включены в качестве целевых показателей отдельные этапы индивидуальных планов развития и обучения. Усовершенствованные возможности работы с документами аттестации включают функции хранения файлов, предусматривающие возможность просмотра и добавления дополнительной информации, подтверждающей достижения сотрудника (например, данные об имеющихся свидетельствах, сертификатах), или содержащей комментарии лиц, проводящих аттестацию. Систематическое отслеживание и совершенствование

процедуры аттестации обеспечивает не только точность и актуальность их результатов, но и адекватность размеров вознаграждений, устанавливаемых по результатам аттестации. Качественная обработка результатов аттестации играет важную роль в планировании и управлении преемственностью и продвижением наиболее перспективных сотрудников. Сравнительные обзоры результатов аттестации могут быть представлены как в виде отчетов, так и в наглядном графическом виде.

Форма и процедуры аттестации могут существенно различаться для сотрудников, занимающих разные позиции в структуре организации. Обеспечивая возможность использования разнообразных шаблонов аттестации применительно к различным группам сотрудников, решение АИС «Визари» способствует точной и справедливой оценке результатов деятельности всех сотрудников организации. Кроме этого, динамичный характер современного бизнеса, определяющий частые организационные изменения, разнообразие решаемых задач и участие персонала в самых различных проектах, приводит к

необходимости постоянного вовлечения в процессы оценки сотрудников все новых участников. Решение позволяет оперативно отражать организационные изменения в аттестационных документах, например, включать новых руководителей или ответственных лиц в процесс аттестации или изменять сроки действия аттестации. Кроме этого, есть возможность определить обязательных участников процесса аттестации.

Широкие функциональные возможности решения помогают мотивировать сотрудников на достижение корпоративных целей, стандартизировать процедуры аттестации сотрудников и оценки результатов их деятельности. На основе этого упрощается процедура определения вознаграждений с учетом эффективности работы каждого сотрудника. Таким образом, решение АИС «Визари» позволяет организациям перейти от принципа измерения по функциям к принципу измерения по результатам, поставить корпоративные стратегические цели и цели, стоящие перед отдельными подразделениями и отдельными сотрудниками компании, на единый базис, задать им единый вектор

Аналитическая информационная система «Визари», разработанная Научно-производственным центром «Бизнес Автоматика», экспертный совет по российскому ПО при Минкомсвязи России признал Платформу «Визари» соответствующей требованиям формирования и ведения единого реестра для электронных вычислительных машин и баз данных. Данная система может взаимодействовать с другими подсистемами предприятия, что является немаловажным аспектом при выборе продукта.

Таким образом, ГБУЗ «Бюро СМЭ» рекомендуется внедрить информационную систему АИС «Визари»для повышения эффективности управления персоналом.

Следующим этапом необходимо разработать мероприятия по повышению материальной заинтересованности сотрудников в повышении ответственности за результаты деятельности учреждения. Для ГБУЗ «Бюро СМЭ» в рамках совершенствования управления персоналом предлагается внедрение управленческо-целевого метода. Внедрение управления по целям в организации позволит быстро и качественно организовывать систему труда и

мотивации.

Управление по целям (УПЦ) предъявляет высокие требования к персоналу организации и, прежде всего к ее руководству. Одной из главных особенностей УПЦ считается иерархия целей внутри организации.

Чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью они и будут достигнуты.

В его рамках внедрения в ГБУЗ «Бюро СМЭ» системы управления по целям целесообразно представить три обладающие достаточной степенью автономности друг от друга модуля:

1 модуль - «Система вертикальной зависимости целей»;

2 модуль - «Система оценки деятельности персонала»;

3 модуль - «Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала».

Их внедрение позволит повысить эффективность деятельности ГБУЗ «Бюро СМЭ» и будет способствовать решению ряда задач. В частности, даст возможность:

разграничить полномочия и зоны ответственности между структурными подразделениями и отдельными специалистами;

упорядочить обмен информацией, более рационально использовать все имеющиеся ресурсы;

повысить уровень координации общих действий;

формализовать взаимоотношения по вертикали и горизонтали;

определить слабые и сильные стороны организации;

усилить ответственность персонала;

руководителям сделать более четкими и конкретными устанавливаемые подчиненным цели.

Следует отметить, что внедрение данного метода тесно связано с материальным стимулированием работников.

По результатам выполнения целей сотрудников за год будет начисляться премия в соответствующем размере.

Не раз было доказано, что чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью он и

будут достигнуты.

Для решения конкретно поставленных задач и достижения конкретного результата очень важна правильная мотивация сотрудников, занятых в этом процессе. При этом целесообразно создавать специальный фонд оплаты (стимулирования) труда и установить конкретны критерии для объективной оценки работы персонала. Механизм расчета стимулирующих надбавок должен быть известен и понятен тем, кого он касается.

Для оценки качества деятельности специалистов приказом главного врача учреждения создается комиссия, количественный и персональный состав которой согласовывается с профсоюзной организацией. На каждого специалиста, участвующего в реализации мероприятий по выполнению государственного задания, ведется карта учета и оценки показателей деятельности специалиста. Заполнение карт осуществляется секретарем комиссии на основании поступающих данных. Заполненные карты представляются комиссии для оценки деятельности специалистов; председателем и секретарем комиссии ежемесячно завершаются

представленные показатели ставятся личные подписи в соответствующих графах. По результатам оценки деятельности специалистов составляется акт, подписываемый всеми членами комиссии.

Заполненные и заверенные карты учета и оценки показателей деятельности хранятся в комиссии у секретаря. На основании карт ведется таблица со сводной информацией о размере индивидуального коэффициента результатов деятельности (ИКРД) по всем специалистам с разбивкой по двум группам (специалисты с высшим медицинским образованием и специалисты со средним медицинским образованием). После подписи сводной таблицы председателем и секретарем комиссии (на основании решения комиссии) таблица направляется в бухгалтерию учреждения для определения размера денежных выплат стимулирующего характера специалистам. После завершения расчета размера выплат таблица возвращается секретарю комиссии.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и

эффективность всей системы управления учреждением.

Таким образом, рост эффективности управления трудовыми ресурсами ведёт к снижению уровня стрессов, конфликтов и текучести кадров. Каждое нововведение требует адаптации, как со стороны самой организации, так и со стороны её сотрудников.

3.2. Выбор варианта внедрения стратегии управления персоналом

Реализация стратегии роста охватывает период от принятия окончательного решения до получения конечных результатов. В рамках поэтапного внедрения стратегии, в календарном исполнении этапы внедрения мероприятий по совершенствованию управления трудовыми ресурсами представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - План внедрения «Направления совершенствования трудовых ресурсов»

Мероприятия	Исполнитель	Сроки
Этап 1. Маркетинговые исследования		
1.1. Проведение опроса работников	Специалист в области	Июль2019 г.

Мер опр иятия	Исполн итель	Ср оки
	упр авлен ия пер сон алом	
1.2. Ан ализ р аботн иков и пр ичин увольн ен ия из учр ежден ия	Отдел кадр ов, главн ый вр ач	Июль2019 г.
Этап 2. Подготовительн ый этап по р азр аботке стр атегии р азвития пер сон ала		
2.1. Оптимизация системы оплаты тр уда	Отдел кадр ов, бухгалтер ия, главн ый вр ач	Август 2019 г.
2.2. Фор мир ован ие пр огр аммы социальн ой защищен н ости р аботн иков	Отдел кадр ов, бухгалтер ия, главн ый вр ач	Август 2019г.
2.3. Оптимизация пр оцесса подготовки и повышен ия квалификации тр удовых р есур сов	Отдел кадр ов, бухгалтер ия, главн ый вр ач	Август 2019г.
2.4. Р азр аботка пр огр аммы фор мир ован ия и подготовки кадр ового р езер ва	Отдел кадр ов, бухгалтер ия, главн ый вр ач	Август 2019г.
Этап 3. Осуществлен ие пр оекта		
3.1. Оцен ка эффективн ости пр оекта	Отдел кадр ов	Октябр ь 2019

Н ачалом пр оекта служит н ачало сбор а исходн ой ин фор мации и пр ин ятие р ешен ия о р азр аботке н апр авлен ий совер шен ствован ия тр удовых р есур сов (июль 2019 года).

Кон ечн ым р езультатом считается р ост пр ибыли за счет повышен ия пр оизводительн ости тр уда, сн ижен ия коэффициен тов текучести кадр ов, удовлетвор ен н ости р аботн иков условиями и

оплатой труда, «омоложения» коллектива.

Рассчитывая расходы на кадровое и квалификационное обеспечение совершенствования системы мотивации адаптации, надо исходить из того, ГБУЗ «Бюро СМЭ» необходим специалист в области управления трудовымиресурсами. Поскольку учреждение нацелено на высокую конкурентоспособность в своем сегменте и придерживается политики омоложения кадров иповышения уровня квалифицированности сотрудников, то можно выбрать один из нескольких вариантов:

Вариант 1. Установление контроля процессов мотивации и адаптации работниковв учреждении посредством услуг консалтинговых фирм.

В настоящий момент рынок услуг в области консалтинга очень развит в московском регионе. Существует ряд услуг и методов, как классических, так и инновационных. Консалтинговые компании предлагают уже готовые программы или разрабатывают новые с учетом специфики предприятия-заказчика.

Наиболее популярные услуги в области мотивации:

- тренинги (на предприятии или в офисе компании, предоставляющей услуги);

- конференции, круглые столы;

- деловые и психологические игры;

- team-building (мероприятия, направленные на сплоченность коллектива);

- коучинг, или искусство способствовать развитию людей, раскрывая заложенный в каждом человеке бесконечный потенциал, - специфический вид персонального консультирования;

- вызов на предприятие специалиста, занимающегося вопросами стимулирования и мотивации персонала,для проведения измерительных операций или с целью обучить сотрудников.

Плюс такого варианта: все организационные и технологические вопросы решаются сторонней компанией. Нет необходимости расширять штат или направлять сотрудника на переподготовку.

Минус: измерения и контроль должны производиться регулярно, и лучше, чтобы этим занимался постоянный сотрудник

предприятия, знающий всю специфику и проблемы своего работодателя.

Расчет затрат: в среднем, двухдневные тренинги по мотивации вучреждении стоят 500000руб.; стоимость исследования и оценки мотивационных процессов в учреждении, в среднем, стоит 200000 руб. Тренинги необходимо проводить раз в квартал (3х200000=600000); участие одного человека в тренинге по сплочению коллектива составляет 19000 руб. В ГБУЗ «Бюро СМЭ» управлением трудовыми ресурсами занимаются как минимум 33 сотрудников. Т.е. за обучение всех сотрудников придётся заплатить627000руб. Такие тренинги следует проводить дважды в год, следовательно, это 1254000(627000х2) руб.

Итого (в среднем), не учитывая расходы на услуги по разработке норм совершенствования процессов мотивации: это может обойтись организации в 2 354 000руб. год.

Вариант 2. Установление контроля процессов мотивации персонала в учреждении собственными силами учреждения.

Здесь также существует 2 варианта: с расширением штата

(привлечение нового сотрудника – специалиста в области мотивации персонала) и без расширения (наделение инспектора по кадрам новыми обязанностями и полномочиями). Рассмотрим плюсы и минусы каждого из них:

Вариант 2-а. Без расширения штата.

Новые обязанности инспектора по кадрам предполагают сверхурочные часы, которые оплачиваются в двойном объеме. Зарплата инспектора равна 63000 руб., часовая ставка - 1575 руб. Пусть переработка в неделю в среднем будет составлять 5 часов, тогда оплата сверхурочных в месяц составит 7875 руб., в год – 94500 руб.

Инспектор службы управления персоналом не является специалистом в области мотивации персонала и не владеет измерительными методиками. Ему будет необходимо пройти пятидневный практический курс по мотивации персонала, средняя стоимость которого 350000 руб.

Итого (в среднем, без учета сопутствующих расходов), в год: 94500+350000=444500 руб.

Вариант 2-б. Расширение штата.

Руководство ГБУЗ «Бюро СМЭ» готово платить специалисту в области мотивации сотрудников до 140000 руб. в месяц, это 1680000руб. (140000х12) в год. В среднем, высокоскоростной Интернет в месяц стоит 500 руб., в год – 6000 (500х12=6000) руб. Плюс единовременные затраты (в среднем): покупка офисной мебели – 30000 руб., персонального компьютера с цветным принтером – 55000 руб., установка необходимого программного обеспечения 7000, канцелярские товары –25000руб.

Итого (в среднем, без учета сопутствующих расходов): 1 803 000руб. (1680000+6000+30000+55000+7000+25000), среди них единовременные затраты –97 000 руб.

В год придется тратить 1 686 000 руб.

Рассмотрим сводную таблицу затрат по реализации вышеизложенных вариантов кадрового и квалификационного обеспечения планируемых работ (табл. 3.2) на 2019 г.

Таблица 3.2 - Сводная таблица затрат на кадровое и квалификационное обеспечение совершенствования системы мотивации на 2019г.

Установление контроля процессов мотивации сотрудников на предприятии силами сторонних их специалистов	Установление контроля процессов мотивации сотрудников на предприятии посредством собственных сил компании	
	С расширением штата	Без расширения штата
2 354 000руб.	1 803 000 руб.	444500 руб.

Как видно из таблицы, самый дорогостоящий вариант – посредством услуг консалтинговых фирм. Установление контроля процессов мотивации и адаптации работников на предприятии посредствомрасширения штата является средним по затратности проектом.

Поскольку учреждению требуется стратегия по управлению персоналом, целесообразней будет выбрать вариант 2а, так как разработка стратегии и дальнейшее её внедрение займёт более одного года.

Кроме того, инспектор по кадрам не является специалистом в области управления персоналом, а значит, система организации процессовв учреждении не может быть улучшена таким способом.

Появление в учрежденииспециалиста по управлению

персоналом поможет учреждению, привнесет в его работу стабильность, системность и является гарантом разработки собственной системы управления персоналом с учетом специфики ГБУЗ «Бюро СМЭ».

Рассмотрим последовательность внедрения новой должности специалиста по управлению персоналом ГБУЗ «Бюро СМЭ».

Шаг первый. Обдумать перспективы развития. Работа современных специалистов по управлению персоналом должна обеспечивать рост эффективности учреждения. Поэтому начальнику ГБУЗ «Бюро СМЭ», прежде всего, надо четко наметить перспективы. Как уже было отмечено перспективы ГБУЗ «Бюро СМЭ»- является усиление роли научно-исследовательских работ в стратегии развития конкурентных преимуществ лабораторной сети и повышения конкурентоспособности предоставляемых услуг, а также создание новых программ диагностики с использованием уникального оборудования, для этого необходимо «омоложение» сотрудников организации, снижение количества ошибок, тесная

связь между подразделениями и административным персоналом организации.

Шаг второй. Решить, что делегировать специалисту по управлению персоналом. На первых порах начальник Бюро вряд ли делегирует ему принятие решений по всем вопросам, связанным с управлением персоналом. И тому есть ряд объективных и субъективных причин. Объективно новому сотруднику необходимо время, чтобы освоиться, а начальнику - убедиться в правильности выбора специалиста.

При решении перечня задач и полномочий сотрудника по управлению персоналом следует исходить не из абстрактного списка возможных функций, а из первоочередных задач ГБУЗ «Бюро СМЭ». Начальнику надо установить, что он ждет от работы специалиста по управлению персоналом. Какие результаты он хочет получить и как он их будет оценивать.

Шаг третий. Поиск специалиста по управлению персоналом. Есть формальные и неформальные требования к такому специалисту.

Формальные: соответствующее образование, опыт работы и рекомендации с предыдущего места работы.

Образование. Среди управленцев по персоналу чаще всего встречаются юристы, психологи и филологи. Они, как правило, имеют профессиональную подготовку - годовые курсы по специальности HR-менеджер (не менее 1000 ч).

Опыт. Для типовой позиции одного образования недостаточно. Требуется опыт работы на аналогичной позиции от 3, а лучше 5 лет. Необязательно все это время кандидат должен был занимать пост HR-директора, допустим постепенный рост до этой позиции,что еще ценнее.

Рекомендации. Их необходимо проверить. Причем не формально взглянуть на представленные бумаги, а поручить кадровой службе собрать информацию о причинах ухода кандидата из предыдущей компании, о том, как он там работал. Сделать это не так уж сложно. Коллегам все понятно, кто, как и почему ушел и был ли на прежнем месте работы конфликт.

Неформальные требования вытекают из специфики позиции специалиста по управлению персоналом. Специалист по персоналу должен быть буфером между начальником и персоналом организации. Его задача - оградить начальника от рядовых, текущих проблем и конфликтов и по мере возможности решать их на своем уровне. И только в случае недостаточности полномочий доводить проблемы до высшего руководителя. Отсюда требования стрессоустойчивости и гибкости к кандидату на такую позицию. Он также должен уметь слушать и слышать людей, разбираться, какова в конкретной ситуации причина тех или иных поступков.

Шаг четвертый. Представление специалиста по управлению персоналом. Задача по его адаптации в коллективе целиком лежит на начальнике учреждения. Он должен описать новому сотруднику внутреннюю ситуацию в компании, ввести его в круг других руководителей подразделений, представить им и проследить, чтобы в их среде не возникали конфликты.

Безусловно, приход нового сотрудника вызывает напряженность в психологическом климате компании. Нервозность атмосферы зависит

от того, насколько действия специалиста по управлению персоналом будут взвешены и профессиональны. И это дополнительная возможность для руководителя учреждения убедиться в правильности своего выбора.

Шаг пятый. Разработка программы действий.

Конечно же, необходимо определить бюджет создания такой штатной единицы, как специалист по управлению персоналом. Структура затрат складывается из следующих компонентов:

· зарплата специалиста;

· стоимость материальных активов (оборудование рабочего места специалиста по управлению персоналом, учебные, методические материалы, автоматизированные системы управления и т.п.).

Результаты. Не стоит ожидать чудо-изменений сразу после появления в штатном расписании строчки «Специалист по управлению персоналом». Переход от кадрового делопроизводства к управлению персоналом - дело не одного дня и даже месяца.

Основные задачи специалиста по управлению персоналом:

- системно измерять уровень удовлетворенности,

мотивир ован н ости и воспр иимчивости к стимулам:

- создать мотивацион н ый пр офиль каждого сотр удн ика;

- совместн о с р уководством пр едпр иятия модер н изир овать существующую систему мотивации, путем создан ия службы р аботы с пер сон алом;

- ор ган изация и пр оведен ие тр ен ин гов, деловых игр и мер опр иятий team-building.

Итогами р ефор мир ован ия, как пр авило, стан овятся:

· поддер жан ие оптимальн ой числен н ости пер сон ала;

· обеспечен ие фир мы р аботн иками н еобходимого ур овн я квалификации;

· стимулир ован ие сотр удн иков н а достижен ие целей компан ии;

· фор мир ован ие и поддер жан ие кор пор ативн ой культур ы;

· докумен тацион н ое обеспечен ие упр авлен ия;

· улучшен ие социальн о-психологического климата;

· р ост удовлетвор ен н ости тр удом, соответствен н о, повышен ие пр оизводительн ости и пр ибыли.

Все это в комплексе служит достижен ию целей ор ган изации.

В рамках рассматриваемых нами мероприятий по совершенствованию адаптации и мотивации трудовых ресурсов в исследуемом учреждении.

Мероприятие № 1 Изменения организационной структуры учреждения. Все расходы на данное мероприятие осуществляются в рамках плановых расходов. Так как это мероприятие играет мотивационную роль и включает работников в решение актуальных вопросов деятельности ГБУЗ «Бюро СМЭ», то основные усилия осуществляются инициативно.

Мероприятие № 2, 3 и 4. Разработка локально-нормативной документации, как технологической основы системы управления персоналомне несет за собой материальных затрат. Формирование, на основе разрабатываемой системы мотивации, «прозрачной» для работников схемы оплаты труда. Достраивание системы мотивации работников необходимыми и востребованными элементами.Прямых расходов не предусматривает. При правильной организации работы и распределении обязанностей мероприятие будет проведено работниками в рамках служебных

обязанностей.Для информационного обеспечения формирования направлений совершенствования трудовых ресурсов в ГБУЗ «Бюро СМЭ» потребуются следующие источники:

– Законодательная, справочная литература;

– Нормативно-методическая литература.

В результате разработки стратегии управления персоналом в ГБУЗ «Бюро СМЭ» будут сформированы следующие документы:

– Анкеты.

– Расчет удовлетворенности персонала.

– Положение о премировании и вознаграждении по итогам работы за год.

– Положение по адаптации молодых специалистов.

– Положение по повышению квалификации персонала.

– Положение о материальном стимулировании наставников, работающих с кадровым резервом.

– Положение о материальном стимулировании работников, проводящих внутреннее обучение.

– Положение о вознаграждении по итогам работы за год.

– Оценка эффективности проекта.

Поэтому наиболее приемлемым для ГБУЗ «Бюро СМЭ» является реализация проекта по привлечению нового сотрудника по управлению персонала и расширение штата.Прямые расходы на реализацию данного проекта составляют всего 1 803000руб.

3.3. Расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий

В данном параграфе оценим эффективность предложенных мероприятий в разрезе финансово-экономических показателей.

Следующим этапом определим общий экономический эффект от внедрения должности специалиста по управлению персоналом в исследуемого учреждения.

Рассмотрим основные затраты по введению должности специалиста по персоналу

Таблица 3.1 - Затраты по введению новой штатной единицы в ГБУЗ «Бюро СМЭ» в 2019 году

N п/п	Наименование статьи расходов	Сумма, руб.

1	Стоимость канцелярских расходов (бумага, ручки, магнитно-маркерная доска и т.д.)	25000,00
2	Основная заработная плата	1680000,00
3	Интернет	6000,00
4	Офисная мебель	30000.00
5	Затраты на оргтехнику (компьютер , цветной принтер и программное обеспечение)	62000,00
	Итого	1 803 000

Основная часть разрабатываемого проекта - введение должности специалиста по работе с персоналом. Рассчитаем затраты, связанные с введением этой должности.

Прямые выгоды от внедрения должности специалиста по работе с персоналом можно оценить из следующих соображений. До внедрения этой должности функции по персоналу распределялись между руководящим персоналом учреждения, должностные оклады которых, согласно штатному расписанию, равны 160000 руб. в месяц, т.е. годовой фонд оплаты труда составляет 1920000 руб. Если функции по персоналу передаются сотруднику с меньшим должностным окладом, то получаем годовую экономию фонда заработной платы в размере:

1920000-1680000 = 240000 руб.

Конечно, эта экономия фонда заработной платы не покрывает всех расходов в 1 778 000 руб., связанных с введением должности специалиста по работе с персоналом. Однако, эту величину было бы некорректно считать эффективностью внедрения проекта, т.к. в таблицу 3.1 включены затраты, связанные с вложением в основные фонды, а как известно, вложения в основные фонды окупаются за счет совокупного коммерческого успеха деятельности учреждения. Значит, для адекватной оценки эффективности проекта необходимо спрогнозировать динамику основных экономических показателей деятельности предприятия.

Для оценки экономической эффективности предлагаемого проекта может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;

- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;

- финансовые затраты деятельности организации;

- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, опоздания, отсутствия на рабочем месте, не согласованные с руководством и т.д.);

- уровень ошибок, допускаемых работниками;

- частота поломок оборудования;

- количество жалоб и претензий, поступивших по вине работников со стороны сотрудников правоохранительных органов и граждан .

Опишем, в чем именно ожидается эффект от внедрения проекта. В качестве базового показателя примем выручку последнего года (2018г.). Проект предполагает:

1. Увеличить производительность труда до 112531,07 руб. / чел в год;

2. Сократить время на адаптацию персонала до 2 месяцев.

3. Уменьшить вероятность ошибок в работе до 4% (вместо 5%)

4. Сократить затраты времени на отбор персонала в год с 6 до 5,5 месяцев.

5. Согласованность требований к сотрудникам с запросами подразделений повысить с имеющихся 95% до 98%.

При расчете экономического эффекта от других параметров предполагаем, что объем продаж линейно зависит от изменения этих параметров. В свою очередь, изменение самих параметров можно оценить только с помощью экспертов; так, уменьшение времени на адаптацию персонала с 3 до 2 месяцев, уменьшения количества ошибок с 5% до 4%, повышение согласованности требований к сотрудникам с запросами подразделений с 95% до 98%, уменьшение времени на отбор персонала с 6 до 5,5 месяцев в год - такие оценки можно получить только опираясь на многолетний опыт сотрудников учреждения.

Таблица 3.2 Эффективность внедрения проекта

Параметры оценки экономической и социальной эффект.	Без внедрения проекта (отчётные данные)	Прогнозные данные на основании экспертных оценок по минимальному	Результат (215635570руб. - выручка от реализации, базовый показатель = 2018 г.)

		вариант	
Производительность труда (годовой объем продаж, деленный на количество персонала)	82482,72 руб. / чел в год	112531,07 руб. / чел в год	(112531,07-82482,72) *1474=44291266,72 руб.
Время на адаптацию персонала	3 месяца	2 месяца	215635570*(12-2):(12-3)-215635570= 21563557руб.
Ошибки в работе	5%	4%	215635570*(100-4):(100-5)-215635570= 2156355,7руб.
Согласованность требований к сотрудникам с запросами подразделений	95%	98%	215635570*(98:95)-215635570= 6469067,1руб.
Затраты времени на отбор персонала в год	6 месяцев	5,5 месяцев	215635570*(12-5,5):(12-6)-215635570 = 17250845,6руб.
Итого	91731091,97руб		

Формулы для расчёта суммарного эффекта:

Эпт = (ПТ1-ПТ0)*Ч

Эа = В*(12-ТА1):(12-ТА0)-В

Эсо = В*(100-О1):(100-О0)-В

Эси = В* С1%:С0%

Эзв = В*(12-Т31):(12-Т30)-В

Эпт, Эа, Эсо, Эси, Эзв - эффекты соответственно от: роста производительности труда, сокращения времени на адаптацию персонала, снижения ошибок в работе, увеличения согласованности требований к сотрудникам, снижения затрат времени на отбор персонала в год;

$ПТ_1$ и $ПТ_0$ - прогнозный и базовый уровни производительности труда;

Ч - численность персонала;

В - выручка от реализации (базовый показатель);

$ТА_1$,$ТА_0$ - прогнозный и базовый срок на адаптацию (месяцев);

$О_1$, $О_0$ - прогнозный и базовый уровни вероятности ошибок в %;

$С_1$%, $С_0$% - прогнозный и базовый уровень согласованности требований к сотрудникам с запросами подразделений в %;

$ТЗ_1$, $ТЗ_0$ - затраты времени на отбор персонала в год, прогнозный и базовый показатели (в месяцах)

После внедрения проекта производительность труда одного сотрудника в год должна увеличиться на 30048,35 рублей в год. Это произойдет за счет того, что будет решаться проблема соответствия квалификации сотрудников потребностям подразделений учреждения. Если в следующем финансовом году число сотрудников останется на уровне 2018 года - 1474 человека - то увеличение объема оказанных услуг за счет увеличения производительности будет рассчитываться так, как показано в таблицы 3.3. рассчитаем дополнительный экономический эффект от внедрения мероприятий:

Э = Эпт + Эа + Эсо + Эси + Эзв=91731091,97 руб.

Мы исходили из пессимистического предположения о том, что объем оказанных услуг в 2019-2020 годах не увеличится, но останется на уровне 2018 года.

Суммарный дополнительный экономический эффект (ЭДЭ) от внедрения проекта в процентном выражении составит:

ЭДЭ (%) = Э*100% : В = 91731091,97*100% : 215635570=42,5%

Для оценки экономического эффекта, кроме затрат на введение должности специалиста по работе с персоналом, следует учесть прямые затраты по другим статьям, указанным в таблице 3.3.

Таблица 3.3 Оценка затрат на реализацию стратегии

Наименование статьи затрат	Исполнитель	Трудоемкость, дней	Зарплата за месяц	Зарплата за 1 день, руб.
Разработка бланков анкет	Специалист по управлению персоналом	20 дней	140000	6000
Процедура опроса сотрудников	Отдел кадров	10	80000	4000
Работа экспертных комиссий	Заместитель начальника Отдел кадров Юрист	3 5 3	180000 80000 60000	9000 4000 3000
Представительские расходы на организацию и проведение тренингов, деловых игр и мероприятий team-building	Специалист по управлению персоналом	2	304000	152000
Разработка положений, резюме каждого	Специалист по управлению персоналом Заведующие	20 20	140000 150000	6000 6250

сотрудника	подразделениями			
ИТОГО				765000

Итак, совокупные затраты по реализации стратегии по управлению персоналом в ГБУЗ «Бюро СМЭ» составят, согласно таблицам 3.1 и 3.3:

Затр = 3 бюдж+3 доп = 1803000+765000 = 2568000руб.,

где Затр - затраты на внедрение проекта.

Внесём все имеющиеся данные в таблицу для подсчёта чистой прибыли и экономического эффекта от мероприятий в таблицу 3.4.

Таблица 3.4 Основные показатели до и после проведенных мероприятий

Наименование показателя	До проведения мероприятия	Прирост по итогам проведения мероприятий	После внедрения мероприятий	изменения
				+/-
Доходы	215635570,77	91731091,97	307366661,97	91731091,97
Расходы	180291893,25	1803000,00	224583159,72	44291266,47
Валовая прибыль	35343677,52	89928091,97	82783502,25	47439824,73
Прочие доходы	3202253,64	0	0	-3202253,64

Прочие расходы	0	765000	0	0
Прибыль до налогообложения	38545931,16	89163091,97	82783502,25	44237571,09
Текущий налог на прибыль	1068779	17832618,4	16556700,45	-
Чистая прибыль	37477152,16	71330473,6	66226801,8	28749649,64

Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации услуг до и после внедрения мероприятий по разработкестратегии по управлению персоналом, и рассчитывается по следующей формуле:

Ээ = П1-П0

где Ээ - экономический эффект, тыс. руб.

П1, П0 - чистая прибыль соответственно после и до внедрения мероприятия, руб.

Экономический эффект составит: 28 749 649,64руб.

Подсчитаем срок окупаемости затрат и коэффициент эффективности на внедрение данного проекта по формулам:

$$T = K/П ;$$

$$E = П/K \quad (3.4)$$

Т - срок окупаемости затрат (тот период времени, за который они окупаются);

К - капитальные вложения;

П - чистая годовая прибыль с учетом амортизации;

Е - коэффициент эффективности.

Срок окупаемости затрат составит: Т = 2568000/28749649,64= 0,09 года, что составляет 1,1 месяца.

Коэффициент эффективности составит: Е=28749649,64/2568000=11,2

К социальным результатам внедрения проекта совершенствования организации оценки персонала можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом,

- повышение качества, оперативности и обоснованности информации,

- обеспечение сотрудников необходимой информацией,

- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании,

- создание благоприятного социального – психологического климата,

- повышение производительности труда.

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

В результате расчетов экономической эффективности по разработке мероприятий по совершенствованию управления трудовыми ресурсами в ГБУЗ «Бюро СМЭ» были получены следующие данные:

- чистая прибыльот оказания медицинских и немедицинских услуг составит66226801,8 руб. и возрастет на 76,7 %;

- срок окупаемости вложений равен 0.09лет или примерно 1,1месяца.

Выводы по главе

В сегодняшней ситуации в здравоохранении акцент делается

на формирование мощной материально-технической базы, развитие высоких технологий для обеспечения высокотехнологичной помощи населению.

Для совершенствования управления трудовыми ресурсами в ГБУЗ «Бюро СМЭ» необходимо провести следующие мероприятия:

1. Ввести должность специалиста по управлению персоналом.

2.Разработать положение о премировании и вознаграждении по итогам работы за год.

3. Разработать локально-нормативные акты по оптимизации процессов мотивации и адаптации сотрудников учреждения.

3. Сформирование, на основе разрабатываемой стратегии, «прозрачной» для работников схемы оплаты труда

4. Разработать корпоративную политику ГБУЗ «Бюро СМЭ».

В результате расчетов экономической эффективности по разработке мероприятий по совершенствованию управления трудовыми ресурсами в ГБУЗ «Бюро СМЭ» были получены следующие данные:

– чистая прибыль от оказания платных медицинских услуг

составит 66226801,8руб. и возрастет на 76,7%;

– экономическая эффективность составит28749649,64 руб.;

– срок окупаемости вложений равен 0,09 лет или примерно 1,1 месяца.

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий имеет положительное значение, так как требует минимального количества денежных средств.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что проблема

управления человеческими ресурсами в ближайшей перспективе будет находиться в центре внимания руководства каждой фирмы, каждой организации. Изучение теоретических основ управления человеческими ресурсами и анализ их на уровне предприятия позволяет сделать следующие выводы и предложения.

Мировой опыт, опыт работы ведомственных и частных учреждений здравоохранения показывает востребованность и практическое применение научных подходов эффективности работы сотрудников организации. Управление человеческими ресурсами этонепрерывный процесс воздействия на коллективы людей с целью организации и координации их деятельности в процессе труда, ради достижения лучших результатов при наименьших затратах. Этот процесс состоит из планирования, организации, мотивации и контроля, которые необходимы для формирования и достижения целей предприятия.

Основными этапами управления человеческими ресурсами в современных организациях, по мнению большинства ученых, являются: планирование численности персонала, набор и отбор ,

профориентация и профессиональная адаптация, оценка деятельности и определения заработной платы, формирование резерва кадров, развитие и повышение квалификации персонала.

Для более детального изучения применения управления человеческими ресурсами на практике нами было выбрано ГБУЗ «Бюро СМЭ».

В условиях экономического кризиса в Российской федерации, который затронул судебно-медицинскую экспертизы, необходимо принимать меры по снижению негативных последствий.

Одним их эффективных способов является организация управления персоналом. В настоящее время судебно-медицинская служба может развиваться, только если примет новые системы управления персоналом, изменит принцип управления.

Первыми шагами в достижении новых, поставленных перед учреждениями здравоохранения, целей должно стать снятия с заведующих подразделений функции кадровых работников. Вторым шагом должно стать введение в штатное расписание должности специалиста по управлению персоналом. Данная должность

объединит многие аспекты работы в ГБУЗ «Бюро СМЭ». До настоящего времени функции специалиста по управлению персоналом выполняли начальник Бюро, его заместители и главная медицинская сестра. Весь их функционал сводился к тому, чтобы решить вопросы приема, увольнения и контроль за своевременным прохождением сотрудниками аттестации. Незатронутым остаются такие аспекты управления персоналом, как социально-психологический подбор, анализ и регулирование отношений в коллективах структурных подразделений, управление конфликтами, оценка и подбор резерва, нематериальная мотивация персонала, и корпоративная культура учреждения.

На основании «Устава» ГБУЗ «Бюро СМЭ», в учреждении управление деятельностью осуществляется по принципу единоначалия, делающего начальника ответственным за результаты работы вверенного ему учреждения. В период реформирования здравоохранения, перед учреждением встают ряд вопросов, которые требуют смены направления в работе с

персоналом, среди таких вопросов:

-нарушение связей с вышестоящими организациями, аналогичными службами в других субъектах РФ;

-затруднение взаимодействия между учреждением и сотрудниками правоохранительных органов;

-нарушение технологических цепочек в организации выполнения стандартов исследований

-повышение качеств выполняемых экспертиз и исследований;

-снижение материальной базы, устаревание аппаратуры;

-нежелание сотрудников к саморазвитию и изучению новых направлений в судебно-медицинской службе.

Всё это приводит к упадку судебно-медицинской службы как таковой, так и к уходу многих успешных судебно-медицинских экспертов из профессии.

Проведенные нами исследования ГБУЗ «Бюро СМЭ» показали, что численность работников учреждения увеличилась за рассматриваемый период, в то же время производительность труда их повысилась. Такие изменения также обусловлены тем, что

учреждение стало больше оказывать медицинских и немедицинских услуг.

В составе персонала учреждения постоянно происходят изменения, обусловленные выбытием или привлечением работников, то есть имеет место динамика рабочей силы.

Необходимо отметить, что процесс управления человеческими ресурсами в обществе осуществляет кадровая служба, которая предствлена отделом кадров, состоящей из специалистов по персоналу. Основными документами, которыми руководствуется кадровая служба в своей деятельности, являются правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание руководителей и специалистов, а также должностные инструкции. Большую работу, особенно связанную с подбором, расстановкой и использованием кадров, выполняют линейные руководители, которые не обладают ни необходимыми знаниями, ни временем, поскольку главная их задача заключается в обеспечении своевременного выполнения задач.

Квалификация специалистов почти во всех случаях соответствует занимаемой должности, что и свидетельствует о достаточно высокий

трудовой потенциал аппарата управления. На конец 2018 года штат учреждения укомплектован полностью. Преимущественно все управленческие работники имеют высшее образование.

Как свидетельствуют данные в 2017 - 2018 годах, коэффициент оборота по найму преобладает над коэффициентом оборота по увольнению. Среднее значение коэффициента внешнего оборота составляет 34,6%, при этом его колебания в период с 2017 года по 2018 год незначительны.

Эффективный фонд рабочего времени за год имеет тенденцию к росту.

Распорядок дня устанавливается с учетом специфики работы. Каждый специалист согласовывает свой распорядок дня с распорядком руководителя, с общим распорядком работы учреждения.

Таким образом, проведение анализа состояния управления человеческими ресурсами в ГБУЗ «Бюро СМЭ» показало, что оно имеет ряд недостатков, а именно:

- В ГБУЗ «Бюро СМЭ»не проводиться работа по формированию стратегии управления человеческими ресурсами.

Руководство не разрабатывает никаких планов относительно перспектив привлечения трудовых ресурсов, расширение рабочих мест;

- Административно-управленческий персонал во главе с главным врачом не уделяют должного внимания формированию кадровой политики учреждения. А это негативно влияет на закрепление квалифицированных кадров, их отток из предприятия;

С целью формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами в организации считаем необходимым проведение нескольких направлений ее совершенствования.

1. Для современных организаций важное значение имеет формирование ее кадровой политики как главного направления в работе с кадрами, которая обеспечивает реализацию целей и задач по управлению персоналом. Определение кадровой политики должно учитывать:

- Стратегию развития учреждения;

- Финансовые возможности учреждения, определяющие уровень затрат на рабочую силу;

- Количественные и качественные оценки существующего персонала;

- Ситуацию на рынке рабочей силы и др.

То есть, кадровая политика должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

2. Выполненный анализ и изучение экономической литературы позволяет предложить для учреждения вводить две группы факторов для совершенствования стимулирования труда:

1) внутренних, связанных и порожденных самой трудовой деятельностью. Это содержание работы, осознание своих достижений, признание их окружающими, стремление к продвижению по службе и чувство ответственности, самореализация в работе. На основе этих мотивов труд приносит наибольшее удовлетворение и не требует контроля и принуждения;

2) внешних, находящихся за чертой труда. В частности,

политика Министерства здравоохранения РФ и методы управления, стиль руководства, компетентность руководителя, условия труда, психологический климат, социально-денежные вознаграждения, общественный и профессиональный статус.

3. Управление развитием персонала способствует эффективному использованию трудового потенциала личности, повышению ее социальной и профессиональной мобильности.

В работе также был предложен перечень основных мероприятий по совершенствованию мотивационных и адаптационных процессов, для введения своей стратегии развития персонала и улучшения внутреннего состоянияГБУЗ «Бюро СМЭ»:

1. Введение должности в штатное расписание специалиста по управлению персоналом.

2. Разработка предложений по изменению существующей мотивации, с последующим введением нематериальной мотивации сотрудников.

3. Разработка положений и локально-нормативных актов по

оптимизации процессов мотивации и адаптации.

4. Формирование «прозрачной» для работников схемы оплаты труда.

5. Разработка корпоративной политики ГБУЗ «Бюро СМЭ».

Были произведены экономические расчёты по внедрению стратегии по управлению персоналом ГБУЗ «Бюро СМЭ». В результате расчетов экономической эффективности были получены следующие данные:

– чистая прибыль от оказания медицинских и немедицинских услуг составит 66226801,8руб. и возрастет на 76,7%;

– экономическая эффективность составит 28749649,64 руб.;

– срок окупаемости вложений равен 0,09 лет или примерно 1,1 мес.

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий имеет положительное значение, так как требует минимального количества денежных средств.

В целях улучшения условий для успешного функционирования организации, формирования положительного имиджа, получения

конкурентных преимуществ на рынке, оздоровления морально-психологического климата, повышения работоспособности и профессиональной активности сотрудников экономически выгодно мотивировать работников и постоянно совершенствовать мотивационные программы по карьерной лестнице.

Представленная работа особенно важна для области здравоохранения, где трудятся медики, которые работают в условиях постоянного стресса, с высокой ответственностью, с высокой эмоциональной нагрузкой. Разработка стратегии по управлению персонала в ГБУЗ «Бюро СМЭ» поможет решить сразу несколько проблемных направлений.

Список используемой литературы

1. Беличенко А.Г. Желябин В.А. Экономическое обоснование хозяйственных решений. Методические рекомендации к практическим задачам и самостоятельной работы. Для студентов ВГИА

специальности «Менеджмент организаций». - Воронеж: ВГИА, 2014. - 94 с.

2. Бугуцкий А.А. Статистико-экономическое исследование проблем философии управление человеческими ресурсами на предприятии в системе современного менеджмента эффективности сельскохозяйственного труда: Автореф. дис. д-ра экон. наук. - М., 2011. - 75 с.

3. Василенко В.А. Стратегическое управление: [учеб. пособие] / Василенко В.А., Ткаченко Т.И. - М .: ЦУЛ, 2011. - 396с.

4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов по направлению подготовки "Экономика" и спец. "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер - . М.: Магистр ; М.: ИНФРА-М, 2010. - 575 с.: ил.

5. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2013. - 293с.

6. Воронкова В.Г. Кадровый менеджмент. - М.: ИД «Профессионал», 2014. - 176с.

7. Воронкова В.Г. Управление человеческими ресурсами:

философские основы. Учебное пособие. - М.: Профессионал, 2012. - 576 с.

8. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов по спец. экономики и управления (060000) / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 500 с. : ил. - (Золотой фонд российских учебников).

9. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" / В. Д, Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 439 с. : ил. - (Высшее образование).

10. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: Материалы конф. - Н. Новгород, 2015. С.13 -15.

11. Иваненко В.И., Болюх М.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: Началова, 2011.

12. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка.- М.: Прогресс, 2011.- 300 с.

13. Канарёв В.В. Охрана труда: Учебник.- М.:

Агропромиздат.- 2013.- 327 с.

14. Колесников А., Пробитюк А. Excel 7.0 для Windows 95: Учебное пособие.- М .: BHV, 2010.- 469 с.

15. Колот А.М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала. Навч.пос. - М.: НЕУ, 2011.-224с.

16. Корсак К.В., Плахотник О.В. Основы экологии. - М.: МАУП, 2011.- 64 с.

17. Кредисов А.И. Менеджмент для руководителей. - М.: Т-во "Знание" КОО, 2009. - 556с.

18. Лесов И. Методы менеджмента в условиях рыночной экономики. - М.: Колос, 2012.- 188с.

19. Маркина, И. А. Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / И. А. Маркина, Р. И. Бельвиль, В. А. Власенко. - М.: ЦУЛ, 2013. - 248 с.

20. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Инфра-М, 2014. - 350с.

21. Мацибора В.И. Экономика сельского хозяйства: Учебник.- М.: Высшая школа, 2014.- 415 с.

22. Менеджмент: учеб. пособие. / В. Дикань, И. И. Борисенко.

- М.: Зн ан ие, 2012. - 389 с.

23. Мен еджмен т: учебн о-пр актическое пособие для вузов по экон омическим спец. / А. В. Игн атьева, М. М. Максимцов, И. В. Вдовин а и др . - М.: Вузовский учебн ик; М.: ИН ФР А-М, 2011. - 283 с.: ил. - (Вузовский учебн ик).

24. Мескон М.Х. и др . Осн овы мен еджмен та. Пер .с ан гл. /общ.р ед. Л.И.Евен ко. - М.: Дело, 2010.-704с.

25. Мескон , Майкл Х. Осн овы мен еджмен та / М. Х. Мескон , М. Альбер т, Ф. Хедоур и; пер . с ан гл. и р ед. О. И. Медведь. - 3-е изд. - М.; СПб.; Киев :Издат. дом "Вильямс", 2009. - 665 с. : ил. - Пар ал. тит. л. н а ан гл. яз.

26. Осн овы мен еджмен та [Текст] : учебн ое пособие / под р ед. И. Ю. Солдатовой, М. А. Чер н ышева. - 2-е изд. - М. :Издат.-тор г. кор пор ация "Дашков и К" ; Р остов н /Д : Академцен тр , 2010. - 270 с. : ил.

27. Павлен ков В.А. Р ын ок тр уда. - М.: Общество «Ан кил», 2010. - 234 с.

28. Петюх В.М. Р ын ок тр уда: Учеб. Пособие. - М .: Фин ан сы, 2012. - 288 с.

29. Скибицкая, Л. И. Тайм - менеджмент [Текст]: учеб. пособие для экономом. вузов / Л. И. Скибицкая; Мин-во образования и науки России. - М.: Кон-дор, 2014. - 528с.

30. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда. - М .: Знание, 2011. -733 с.

31. Туленков, М. В. Современные теории менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М. В. Туленков. - М.: Каравелла, 2012. - 304 с.

32. Управление персоналом Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин - . Второй изд., перер аб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2012. - 560 с.

33. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. - М .: ИНФРА-М, 2011. - VIII, 453 с.

34. Федоренко, В. Г. Основы менеджмента [Текст]: учебник для вузов / В. Г. Федоренко. - М.: Алерта, 2014. - 420 с.

35. Подольский М.С. и др. Управление исполнительской дисциплиной. – 2010. – №7. – С.32-34.

36. Райченко А.В. Административный менеджмент: Учебник / Институт экономики и финансов «Синергия». — М.: ИНФРА-М, 2013. — 416 с.

37. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение практикум. – М.: Инфра-М, 2010. – 256 с.

38. Рудавина Е., Екомасов В. Большая книга директора по персоналу. – СПб: Питер, 2011. – 394с.

39. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 304 с.

40. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Государственный Университет Управления. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 248 с.

41. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: ИЦ РИОР, 2013. — 143 с.

42. Соколов Д.Ю. Организация оплаты труда работников подрядных строительных организаций // Нормирование и оплата труда в строительстве. – 2014.- №1. – С.35-45.

43. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 395 с.

44. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 624 с.

45. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 151 с.

46. Туровец О.Г., Родионов В.Б., Бухалков М.И. Организация производства и управление организацией: Учебник / Под ред. О.Г. Туровца. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 506 с.

47. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. — 398 с.

48. Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 554 с.

49. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности организации / О. М. Калиева [и др.] // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2014. — С. 93-96.

50. Шаталова Н.И., Александрова Н.А., Брюхова О.Ю. и др. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие / Под ред. Н.И. Шаталовой. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 221 с.

Выпускная квалификационная работа на тему

«_____
_____
_____»

выполнена мной самостоятельно. Все использованные в работе материалы и положения из научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Список использованных источников содержит _____ наименований.

Выпускная квалификационная работа сдана на кафедру

«___»_____20___г.

Выпускная квалификационная работа сдана в Центр магистерских программ

«___»_____20___г.

Автор выпускной квалификационной работы

_____ _____

(подпись) (Ф.И.О. студента)