

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Разработка кадровой политики государственного учреждения здравоохранения**  
**(на примере ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейска»)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.03.04.2019.023.ВКР**

**Руководитель, доцент каф. ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_/ Е.М. Колмакова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Автор**

**студент группы ЗЭУ – 520**

\_\_\_\_\_/ А.В. Седов /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Нормоконтролер, ассист. каф. ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_/ Д.В. Кремер /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Челябинск 2019**

## АННОТАЦИЯ

Седов А.В. Разработка кадровой политики (на примере ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейска»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 521, 89 с., 13 ил., 18 табл., библиогр. список – 33 наим., 2 прил., 12 л. плакатов ф. А4.

Объектом дипломной работы является разработка кадровой политики государственного учреждения на примере ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейск».

Цель дипломной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в организации ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейска».

В дипломном проекте выявлена сущность кадровой политики государственного учреждения на примере ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейска», проведен анализ эффективности кадровой политики ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейска», разработаны рекомендации по повышению эффективности кадровой политики ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейска», определен экономический эффект от внедрения этих рекомендаций.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться при формировании кадровой политики.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.....	6
1.1 Сущность, типы и модели кадровой политики.....	6
1.2 Направления кадровой политики, этапы и условия ее формирования.....	13
1.3 Нормативно-правовые основы регулирования кадровой политики в органах здравоохранения .....	19
1.4 Методика оценки кадровой политики.....	25
2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГБУЗ «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 3 Г. КОПЕЙСК» .....	31
2.1 Общая характеристика ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейск».....	31
2.2 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейск» .....	41
2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала .....	45
2.4 Анализ показателей по ключевым направлениям кадровой политики и оценка эффективности ее реализации.....	49
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ГБУЗ «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 3 Г. КОПЕЙСК»).....	57
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики .....	57
3.2 Оценка эффективности рекомендаций .....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	76
Приложение А .....	76
Приложение Б.....	83
Приложение В.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время общество предполагает собой более значимые активы компании, так как непосредственно они персонально и совместно вносят свой вклад в результат ее деятельности. Результативное руководство человеческими ресурсами гарантирует рыночную стабильность компании, благополучность ее функционирования в конкурентно способной сфере, возможности перспективного развития. В данной взаимосвязи особенную значимость обретает направленная работа управляющего состава компании, руководителей и специалистов подразделений концепции управления персоналом, в том числе исследование концепции и стратегии кадровой политики, основ и способов управления персоналом, сформированная подобным способом, для того чтобы с в наименьшей степени вероятными расходами гарантировать значительную эффективность работы.

В условия профессионального упадка в медицине особенную значимость обретает руководство персоналом, ориентация в предельно результативное применение трудового потенциала работников.

В международной практике профессионального маркетинга имеются разнообразные виды решения данной задачи, необходимо подобрать более оптимальный из них. Если заявляют о рациональности постановления непростой задачи в тот или иной области работы, в таком случае предполагают, то что данное разрешение базируется в принципах академической рациональности, что подразумевает обширное и многоплановое применение академических познаний, использование академических достижений с целью объяснения способов, средств, правил исполнения надлежащей работы, скоординированных с действительными факторами.

Под академической рациональностью в сфере управления персоналом высшей школы подразумевается применение набора подобных законов и аксиом, в согласовании с которыми субъекты концепции высшего образования реализовывают подбор целей и средств своей деятельности. Академическое

представление и установление обстоятельств, при которых эти данные принципы и теоремы притязают в аргументированность, считается основной проблемой концепции управления персоналом в концепции высшего образования.

Все перечисленное выше определяет особенную значимость и практическую важность исследования отличительных черт кадровой политики в высшей школе.

Цель дипломной работы — провести анализ кадровой политики государственного учреждения здравоохранения и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

Объект работы – ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейска.

Предмет изучения – кадровая политика учреждения.

Задачи дипломной работы:

- 1) дать определение и раскрыть сущность кадровой политики;
- 2) обозначить направления кадровой политики, этапы и условия ее формирования;
- 3) изучить нормативно-правовые основы регулирования кадровой политики в органах здравоохранения;
- 4) рассмотреть методику оценки кадровой политики;
- 5) провести анализ кадровой политики и предложить мероприятия по ее совершенствованию в ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск».

В ходе подготовки данной работы изучены исторические, теоретические разработки, статистические источники, официальные документы учреждения, законодательные акты.

Результаты дипломного проекта, в частности разработанные рекомендации по развитию кадровой политики, могут быть использованы при формировании кадровой политики организаций.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

## 1.1 Сущность, типы и модели кадровой политики

Различную систему определяет высокоупорядоченная концепция взаимодействия с персоналом, содержащая в себе кадровую политику и кадровую стратегию. В связи с чем предприятие осуществляет собственную стратегию.

Кадровой стратегией называется концепция, характеризующая способы получения предприятием требуемых работников. Кадровая политика производится с учетом, как заинтересованностей руководства управления компанией, так и заинтересованностей ее персонала.

С помощью данной концепции разрабатываются цели осуществления кадровой политики учреждения.

Сущностью политики компании считается свод правил, в соответствии с которыми регулируется поведение людей, работающих в данной компании.

Кадровую политику называют основной составляющей единой частью политики компании, в которой отображается идеология и основы, прикрепленные администрацией согласно взаимоотношению к работникам компании.

Широкое объяснение кадровой политики предполагает концепцию осмысленных и конкретным способом сформулированных и прикрепленных законов и общепризнанных правил и норм, погружающих человеческий ресурс в соотношение с длительной стратегией компании. Рассматривая кадровую политику в широком смысле необходимо принимать во внимание специфику осуществления управленческих функций в компании и стиля управления. Они отражаются во внутренней документации. Это принципы и правила внутреннего распорядка, коллективный договор, идеология компании [17].

Кадровая стратегия аргументирует потребность применения в практике этих либо других определенных способов набора, расстановки и применения сотрудников, однако никак не увлекается подробным рассмотрением их

нахождения и особенностью выполнения фактической деятельности с кадрами.

Кадровые мероприятия (подбор, приспособление, анализ, подготовка, мотивирование и др.) обязаны согласовываться с целями и задачами компании.

Кадровую политику возможно расценивать и в наиболее узком смысле. Она проявляется набором правил, ограничений, запретов, которые реализуется при взаимодействии среди сотрудников компании, а так же сотрудниками и администрацией, между сотрудниками и системой организации в целом.

Кадровая стратегия непосредственно сопряжена с абсолютно всеми сферами политики компании. С одной стороны, утверждение заключений в сфере кадровой политики совершается в абсолютно всех групповых многофункциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления учебным процессом, управления экономической деятельностью, управления внешне хозяйственной деятельностью, управления персоналом компании.

Решения в сфере кадровой политики оказывают большое влияние на решения в данных комплексных функциональных подсистемах. Так как основной целью кадровой политики считается обеспечение этих функциональных подсистем нужными сотрудниками, несомненно, то что решения согласно проблемам найма, оценки, адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использование персонала, планирования карьерного роста, управления профессиональным резервом кадров, управления нововведениями в кадровой сфере, защищенности и здоровья, освобождения персонала, установления манеры управления очень оказывают большое влияние принятие решений в сфере общей политики компании, к примеру в научно-технической, организации учебного процесса, экономической, внешне хозяйственной деятельности и т. д. [20].

Деятельность организации должна способствовать достижению этой цели. Одна их главных целей компании считается управление персоналом. Из основной цели кадровой политики можно представить подцели с целью управления персоналом, к примеру, обеспечить трудовые ресурсы конкретного качества и

количества к определенному сроку, в определенный промежуток, на конкретные рабочие места. На основе подобных целевых установок возможно установить сущность содержания кадровой политики в компании.

Следовательно, возможно говорить о целях компании, однако цели имеет не только организация. Персонал организации также имеет собственные цели. Они различаются многообразием в зависимости от личных особенностей каждого человека. Цели сотрудников и цели компании должны в достаточной мере соответствовать друг другу.

Согласно этому требуется достижение как личных, так и организационных целей. С целью осуществления этого принципа в компании в случае появления конфликтов следует осуществлять примирительные решения, а никак не ставить в приоритет цели компании. Только лишь подсчет данного принципа в абсолютной грани даст возможность осознать значение кадровой политики в настоящее время. Необходимо отметить, то что в последнее время к осмыслению этого принципа приходят все больше организаций.

Кадровая политика компании учитывает в первую очередь стратегию управления персоналом компании, что предусматривает стратегию деятельности компании. Политика управления персоналом подразумевает [22]:

1) определение целей управления персоналом, т.е. принятия решений в области управления персоналом должны быть предусмотрены как экономические аспекты (установленная политика управления персоналом), так и необходимости и круг интересов сотрудников (достойная оплата труда, хорошие условия труда, возможности развития и реализации возможностей сотрудников и т. п.);

2) формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами организации;



3) определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Остановимся на трех концепциях стратегии кадровой политики.

1. Стратегия управления персоналом обуславливается стратегией компании. Руководство организации при управлении персоналом осуществляет обслуживающую функцию, что состоит в предоставлении и поддержании трудоспособности требуемого с целью компании.

2. Стратегия управления персоналом считается основной самостоятельной функцией. Работающие в компании сотрудники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, присутствие поддержки каковых, в связи с их свойствами и возможностями, возможно регулировать разнообразные проблемы, образующиеся в обстоятельствах рыночной экономики. В этом случае политика кадровой политики находится в зависимости от существующих либо возможных кадровых ресурсов.

3. Третья концепция считается синтезом двух предыдущих. Политика организации сопоставляется с существующими и возможными кадровыми ресурсами, обуславливается соотношением тенденциям стратегии кадровой политики. В следствии подобного сравнения может быть изменена стратегия всей организации либо – кадровая политика [6].

Место кадровой политики в политике организации представлено на рисунке 1.

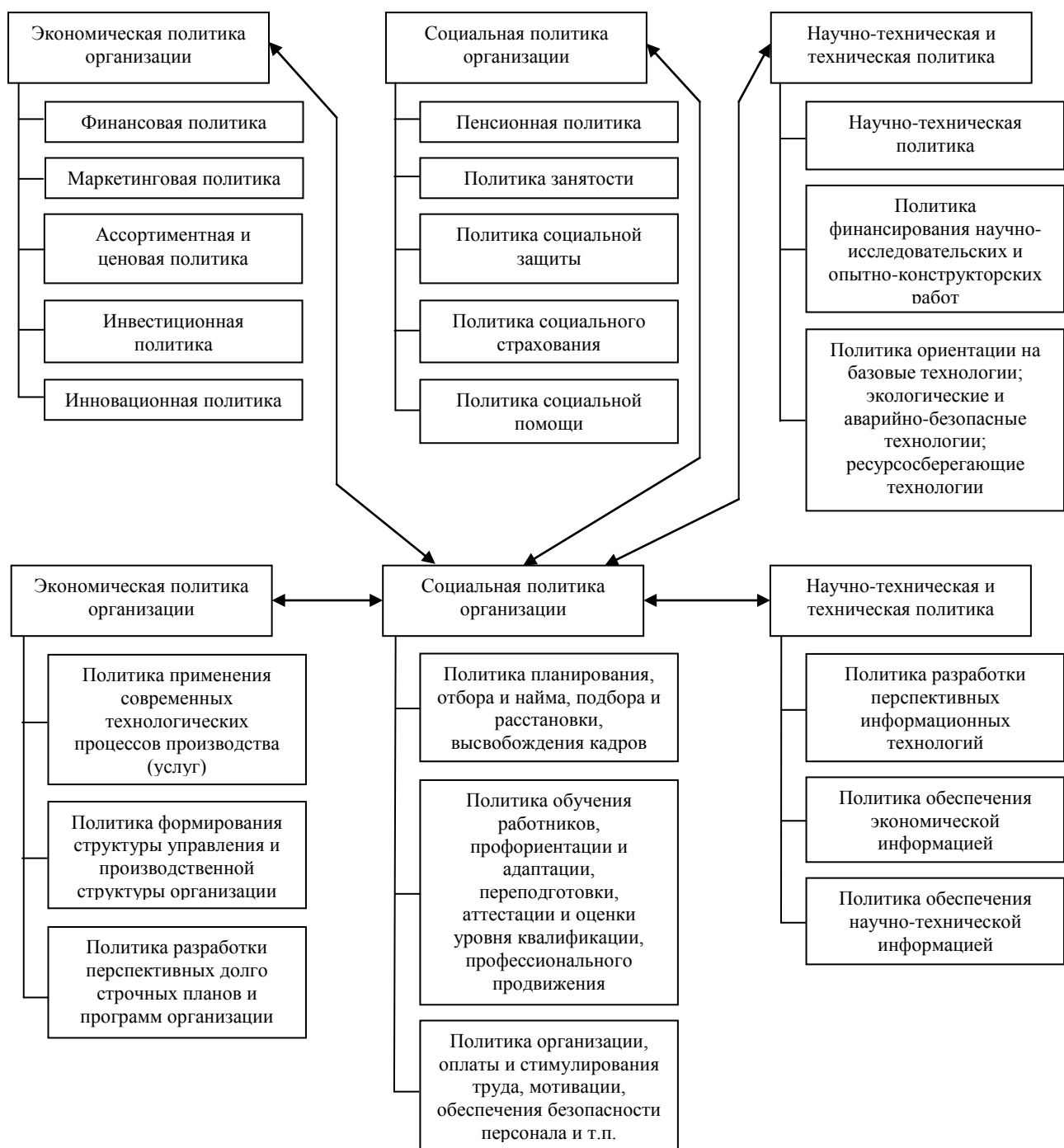


Рисунок 1 – Место и роль кадровой политики в политике организации

Реализация кадровой политики совершается либо в письменной форме, когда имеются специальные документы, с которыми в обязательном порядке ознакомливаются все без исключения сотрудники организации, либо в устной форме, когда кадровая политика существует как свод концептуальных законов и

правил. Необходимо выделить, что в каждом случае требуется осмысление и поддержка кадровой политики со стороны руководства, поэтому предпочтительней разработка специальных документов.

По уровню влияния администрации организации на кадры можно выделить четыре вида кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивной кадровой политикой является в том случае, если у управленческого состава организации нет программы действий в отношении кадрового состава, кадровая работа ведется по последствиям, которые устраняются в стихийном порядке. Диагностика кадровой ситуации также осуществляется ситуативно. Администрация и управляющий персонал действуют в экстренных ситуациях, когда конфликты уже находятся в открытой фазе.

Реактивной можно называть такую кадровую политику, при которой в организации имеется контроль за состоянием работы с кадрами. Выявляются признаки неблагополучия, причины конфликтов, недостаточный уровень мотивации сотрудников. Администрация в данном случае владеет ситуацией. Руководители предпринимают меры по нормализации обстановки, ликвидации конфликтов и анализе их причин.

Превентивной кадровую политику называют тогда, когда у администрации разработаны реальные прогнозы развития ситуации. У службы по персоналу есть не только средства диагностики, но и прогнозирования. Делается прогноз на среднесрочный период.

Программы организации включают прогнозы в кадрах в качественном и количественном выражении. Такие прогнозы разработаны на ближайшие и средние периоды. Также в организации уже сформулированы цели и задачи развития кадрового состава.

Наиболее эффективной является активная кадровая политика. При ее наличии в организации присутствует не только прогноз, но и методы и приемы достижения целей и задач работы с кадрами. Кадровая служба знает, как воздействовать на сотрудников, она может разрабатывать антикризисные

кадровые программы. Мониторинг кадровой ситуации проводится на постоянной основе. На его основе корректируются имеющиеся программы, которые учитывают внешние и внутренние факторы.

Можно выделить два вида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

Рациональной кадровой политикой называется тогда, когда у руководства имеется полноценный диагноз, на основе которого разработан прогноз кадровой ситуации. Также есть средства диагностики и воздействия на персонал. Ситуация в кадрах прогнозируется и планируется на среднесрочный и долгосрочный период [6].

В программы развития включены планы потребности в персонале на ближайший, средний и долгий период в качественном и количественном выражении. Программа кадровой работы имеет варианты реализации.

Авантюристической кадровой политикой является тогда, когда у администрации нет обоснованного диагноза кадровой ситуации. При этом руководство пытается активно влиять на нее. При отсутствии средств прогнозирования кадровой службы и администрации имеется программа развития персонала. Зачастую такие программы ориентируются на цели, важные для организации в целом, но не на объективную ситуацию в кадровой сфере.

Цели работы с персоналом выражены эмоционально, но мало аргументировано. На этих целях и строится план работы с персоналом. Последствия реализации подобного плана могут негативно сказаться на функционировании организации и привести к оттоку кадров и снижению производительности труда.

Также можно выделить еще два типа кадровой политики, ориентируясь на основные кадровые процессы.

При открытой кадровой политике в организации имеется прозрачность для кандидатов на всех иерархических уровнях.

Сотрудники начинают работать на низовых должностях или на уровне

руководства. Главным является соответствие квалификационным требованиям. Такая политика больше подходит для новых организаций, которые агрессивно завоевывают рынок, ориентируются на быстрый рост.

При закрытой кадровой политике карьерный рост проходит внутри организации, новый персонал принимается на низший должностной уровень и постепенно растет в иерархии. В подобных организациях большое внимание уделяется созданию корпоративной культуры, атмосферы, формированию особого духа приверженности [13].

В качестве кадровых процессов выделены набор персонала, адаптация, обучение и развитие персонала и т.д.

Таким образом, кадровая политика – ведущие направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

## 1.2 Направления кадровой политики, этапы и условия ее формирования

Ключевыми тенденциями кадровой политики компании являются формы работ с персоналом как:

- 1) управление персоналом;
- 2) проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- 3) планирование потребности организации в персонале;
- 4) прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- 5) организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров;
- 6) формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие

должности;

7) профориентация и трудовая адаптация;

8) подбор и расстановка персонала;

9) мотивация и стимулирование персонала, оплаты труда;

10) развитие персонала;

11) обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала и многое другое

[1].

Управлением организацией кадровой политики организации занимается высшее руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба.

Следует рассматривать более значимые факторы кадровой политики в коллективе и профсоюзе, что приведет к примирению между сторонами. Кроме того к данному процессу рационально привлекать сторонних специалистов и специализированные организации.

При формировании кадровой политики следует согласовать следующие аспекты [27]:

1. Разработка единых основ кадровой политики, определение приоритетов целей.

2. Организационно-штатная политика – составление плана по потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение.

3. Информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации.

4. Финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда.

5. Политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, и повышение квалификации.

6. Оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики

и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Продолжительный период функционирующие организации, в особенности большие, а кроме того, которые непосредственно сотрудничают с зарубежными партнерами, имеющие представительства за границей, разрабатывают документы, в которых фиксируется понятие кадровой политики. Также нормируются кадровые процессы, события, нормы их реализации. В малом и среднем бизнесе у большинства предприятий кадровая политика разработана недостаточно. Нередко она не закреплена документально, существует только в виде правил.

Уже после создания компании следует перейти к осознанному формированию кадровой политики. Проектирование кадровой политики проходит через следующие этапы:

- 1) нормирование;
- 2) программирование;
- 3) мониторинг.

Целью нормирования можно назвать регулирование основ и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее формирования. В рамках этого этапа работы важно исследовать существенные отличительные особенности коллективной культуры, спрогнозировать вероятные перемены внешней и внутренней среды компании, конкретизировать образ ожидаемого сотрудника и определить цели формирования человеческого ресурса. Например, крайне значимым считается присутствие в компании понятия о безупречном сотруднике, принципах обоюдной ответственности среди сотрудников и системой, правилах должностного и профессионального роста, требованиях к развитию определенных способностей и умений [23].

Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и

возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Значительный параметр, предоставляющий воздействие в исследование подобных проектов – понимание о применимых приборах и методах влияния, и регулирования с ценностями компании. К примеру, в условия закрытой кадровой политики противоречиво создавать и применять проекты активного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В данном случае при наборе немаловажно концентрировать интерес на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений [10].

Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе немаловажно установить значительные указатели состояния кадрового потенциала, а кроме того создать единый план стабильной диагностики и формирования умений, и способностей сотрудников.

Для компаний, использующих наблюдение персонала на постоянной основе, большое число единых проектов кадровой работы (по крайней мере, такие, аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в общую концепцию внутренне связанных между собой программ. В рамках такой мега-программы в компании могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации выступает как механизм управления предприятием [24].

Закрепление кадровой политики выполняется с помощью документов и инструкций, которые регламентируют различные тенденции деятельности с персоналом. Руководством организации с помощью этой документации



утверждаются ценностные ориентации в конкретной компании.

В выставляемых условиях при найме, в проблемах отбора, оплаты, стимулирования, выбора условий труда, способах регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и хозяйственная стратегия предприятия.

Служебные принципы, основы, операции имеются в основной массе больших и посредственных фирмах, помимо этого, функционируют кроме того равно как принципы, устои, общепризнанных мерок действия, какие сформировались согласно индивидуальным и справедливым обстоятельствам. [11].

Основным рычагом выполнения в жизнедеятельность кадровой политики, вырабатываемой верховным эшелоном управления, считаются управленческие возможности управляющих, применяемые выделиться в взаимоотношениях с прямыми подвластными.

Развитие кадровой политики определяются внешними и внутренними факторами.

К факторам внешней среды относятся такие, на которые организация не может повлиять, но учитывать эти факторы в процессе функционирования организации необходимо. Это позволит правильно определить потребность в персонале и найти способы оптимального покрытия этой потребности. Приведем некоторые факторы:

1) ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);

2) тенденции экономического развития;

3) научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);

4) нормативно-правовая среда (т.е. те «правила игры», которые установлены государством);

5) трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда,

занятости, социальные гарантии и т. д.

Факторы внутренней среды – это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- 1) цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- 2) стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации – в зависимости от этого требуются разные специалисты);
- 3) финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансирования мероприятий по управлению персоналом);
- 4) кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- 5) стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики) [21].

Корпоративная стратегия управления персоналом считается фундаментом кадровой политики каждой компании. Политика предполагает собою исследование многообещающих ориентиров применения рабочего возможности, его обновления и улучшения, формирования мотивации. Это потребует учета значительных структурных сдвигов на рынке труда и высококачественных перемен в рабочей силе в региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная стратегия в области труда подразумевает связь данной области с инновационной, технологической и финансовой стратегиями, и ведущими проектами формирования бизнеса [15].

Осуществление кадровой политики совершается в конкретной внешней среде, в определенных организационных условиях, на фоне перемен, какие проходят в настоящее время современные компании.

Для любого предприятия важнейшим фактором устойчивости положения на рынке является постоянный процесс инноваций, в который включается поиск, разработка, внедрение и коммерческое использование новых видов продукции и услуг, новых форм управления, организационные изменения. От уровня

сложности подобных инноваций зависит успешность функционирования компаний. А радикальные инновационные процессы должны опираться на кадровую политику предприятия. В результате этого существенно перестраиваются как внутренняя структура фирм, так и система взаимоотношений различных хозяйствующих субъектов [13].

### 1.3 Нормативно-правовые основы регулирования кадровой политики в органах здравоохранения

С начала 1990 г. в нашей стране происходит формирование правовых основ функционирования постсоветской системы отечественного здравоохранения. В соответствующие законодательные и подзаконные правовые акты Российской Федерации, и ее субъектов включаются основные положения кадровой политики государства в системе здравоохранения Российской Федерации (РФ). В нормативно-правовых актах, принятых в субъектах РФ, учитываются требования федерального законодательства о здравоохранении, данные акты основаны на их положениях. В совместное ведение РФ и ее субъектов входит координация вопросов здравоохранения (статья 72 Конституции РФ).

В целях кадрового полноценного обеспечения здравоохранения потребуются действенная кадровая политика, а также осуществить регулируемую и координирующую деятельность государства в отношении кадровой политики. Конституция РФ определяет три системы здравоохранения – государственную, муниципальную и частную. В первые две входят:

1) органы управления здравоохранением, Российская Академия Медицинских Наук (РАМН), в рамках собственной компетенции планирующие и предпринимающие меры, связанные с реализацией государственной политики, выполнением программ в сфере здравоохранения и развитием медицинской науки;

2) учреждения здравоохранения муниципальной и государственной формы

собственности, находящиеся в подчинении органов управления здравоохранением;

3) медицинские учреждения, которые создают органы исполнительной власти РФ, за исключением федерального органа исполнительной власти в сфере здравоохранения, а также исполнительных органов власти в сфере здравоохранения субъектов РФ.

Частный сектор представляют организации здравоохранения частной формы собственности, а также граждане, ведущие частную медицинскую деятельность.

Согласно детализации субъектно-объектных отношений и российскому законодательству государственную кадровую политику в здравоохранении осуществляют на следующих уровнях:

1. Общегосударственном уровне (где осуществляется разработка стратегии общегосударственной кадровой политики).

2. Отраслевом уровне (где реализуют кадровую политику системы здравоохранения).

3. Учрежденческом уровне (где осуществляют кадровую работу, обеспечивающую процесс обучения, подбора, расстановки и мотивации кадров, оценки результата деятельности врачей).

Правовые основы кадровой политики лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ) и медицинских организаций, а также их кадровой деятельности – локальные нормативные акты. Различные факторы и показатели определяют эффективность кадровой политики в здравоохранении, на каждом из вышеуказанных уровней ее реализации.

Отдельные направления, связанные с совершенствованием системы обеспечения кадрами в системе здравоохранения отражаются в правовых документах. Полностью государственная кадровая политика в системе российского здравоохранения отразилась в нижеследующих документах, приведенных на рисунке 2.

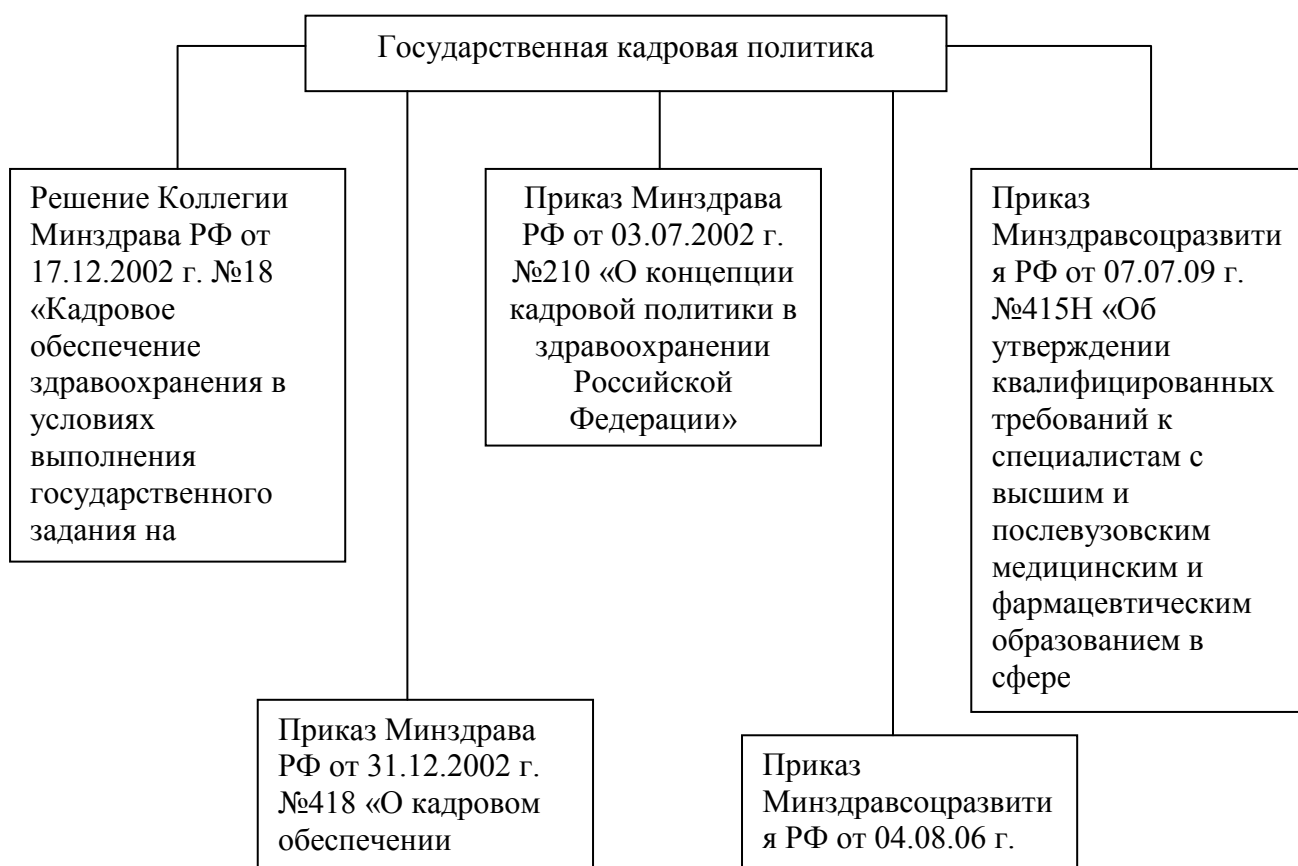


Рисунок 2 – Государственная кадровая политика

В данных документах отмечаются проблемы и недостатки кадровой политики здравоохранения, ключевые концептуальные задачи, а также мероприятия, связанные с реализацией кадровой политики. Кадровая политика в здравоохранении – стратегия государственного регулирования в отношении формирования и востребованности кадрового потенциала здравоохранения, обеспечения квалифицированными профессиональными кадрами медицинских центров и лечебно-профилактических учреждений. Права медицинских работников, которые включены в российское федеральное законодательство – базовые для всех уровней и систем управления здравоохранением.

Вместе с тем определение приоритетного значения государственной кадровой политики в здравоохранении в целях действенного функционирования отрасли впервые осуществили в здравоохранении, после принятия в 2002 г. «Концепции кадровой политики в здравоохранении РФ» (далее - Концепция). Концепция

содержит общий анализ сложившегося положения в кадровой политике здравоохранения, в ней выделили основные проблемы в сфере управления кадрами медицинской отрасли социальной сферы. Одновременно к числу выделенных проблем относятся:

1) несоответствие структуры и численности кадров ЛПУ объему деятельности, направлениям и задачам реформирования системы государственного здравоохранения;

2) наличие диспропорций в структуре медперсонала;

3) несовершенство нормативно-правовых основ профессионального развития кадров;

4) несоответствия подготовки специалистов медицинского профиля потребностям практического здравоохранения, а также задачам системной перестройки отрасли;

5) отсутствие научно обоснованных методик планирования численности медиков и медперсонала, в общем;

б) заинтересованность в достижении ожидаемого пациентами результата.

Всему этому необходима сформированная на научных и нормативно-правовых основах кадровая политика в области здравоохранения, эффективная реализация ее ключевых направлений: воспроизводство, профессиональное развитие и востребованность врачебного персонала.

Важный правовой акт, в котором определяется стратегическое направление развития системы здравоохранения, а также ее кадрового потенциала, как системообразующей отрасли социальной сферы государства. Стратегия государственного социально-экономического развития вплоть до 2020 г. Нацеленной на обеспечение российских граждан доступной и качественной медицинской помощи.

В соответствии со «Стратегией-2020» ключевые задачи в сфере кадрового обеспечения здравоохранения таковы:

1) совершенствование, планирование и использование кадров

здравоохранения;

2) модернизирование профессиональной подготовки и дополнительного образования врачей и медицинского персонала в общем;

3) формирование системы управления человеческими ресурсами здравоохранения.

Анализ нормативно-правовых основ здравоохранения дает возможность выделения особенностей правового механизма государственного регулирования:

1. Развитие медицинского страхования.

2. Предоставление для граждан гарантий оказания безвозмездной медицинской помощи.

3. Создание частного и государственно-муниципального сектора здравоохранения.

Федеральные законы, осуществляющие регулирование системы здравоохранения, включают вопросы работы органов управления здравоохранением. Это дает возможность анализа практики осуществления организационно-административного механизма регулирования системы здравоохранения, который характеризует функциональные и структурные преобразования органов управления на каждом уровне власти.

Нормативные акты приводят указание ответственности за организацию работы системы здравоохранения федерального исполнительного органа власти в сфере здравоохранения, в субъектах РФ – соответствующего органа исполнительной власти в сфере здравоохранения, а также в муниципальных образованиях – местных органов самоуправления в сфере здравоохранения согласно уставам муниципальных образований. На федеральном уровне здравоохранением управляет Министерство здравоохранения России, на уровне субъектов РФ органы управления представляют в основном министерства, департаменты, управления, а на муниципальном – управления, комитеты, отделы.

Помимо этого, органы управления муниципального, регионального и федерального уровней – органы исполнительной власти, подверженные

административным преобразованиям. Как мы знаем, административная реформа состоит в целенаправленных изменениях в организационных структурах, административных процедурах и управленческих процессах органов государственной власти и управления по оптимизации их работы, повышению качества и эффективности товаров или услуг, за которую они являются ответственными в рамках соответствующих полномочий.

Начиная с 2012 года кадровую политику здравоохранения РФ осуществляет Департамент медицинского образования и кадровой политики в здравоохранении РФ, в компетенции которого входят такие задачи как:

1) взаимодействие с медицинскими профессиональными обществами и ассоциациями;

2) реализация программы кадрового обеспечения системы здравоохранения, социального развития по части профессиональной подготовки, переподготовки, а также повышения квалификации сотрудников здравоохранения;

3) проведение и формирование единой государственной кадровой политики в отношении руководителей учреждения, являющихся подведомственными министерству.

2013 г. – создание Координационного совета по кадровой политике Министерства здравоохранения Российской Федерации. Главная цель этого совещательного органа – совершенствовать кадровую политику в системе российского здравоохранения.

В число основных функций Совета входит:

1) разрабатывать основные направления кадровой политики в системе здравоохранения;

2) координировать действия органов управления здравоохранением регионов РФ и медицинских учреждений в вопросах, связанных с совершенствованием деятельности фармацевтического и медицинского персонала;

3) изучать материалы по работе с кадрами в системе российского здравоохранения;



4) разрабатывать методы исследования деятельности фармацевтического и медицинского персонала;

5) методы оценки эффективности кадровой политики;

6) разрабатывать рекомендации, связанные с планированием, подготовкой и управлением, фармацевтическим и медицинским персоналом в системе российского здравоохранения;

7) вносить предложения, связанных с повышением квалификации сотрудников структурных отделений, являющихся ответственными за работу с кадрами органов управления здравоохранением регионов Российской Федерации и медицинских учреждений;

8) готовить заключения на проекты нормативно-правовых документов по вопросу кадровой политики.

Создание Координационного совета – это важный этап на пути признания роли, играющей правильно выстроенной кадровой политикой при совершенствовании системы здравоохранения Российской Федерации. Но нужно подчеркнуть, что решения данного органа обладают рекомендательным характером, и это ведет к существенному ослаблению его влияния на реальные процессы в системе кадрового обеспечения. Возможно повышение роли данного Совета, если осуществить документальную фиксацию возможности включения к его составу представителей медицинских профсоюзов, заслуженных врачей и представителей общественных учреждений. Это дало бы возможность формирования площадки, чтобы конструктивно обмениваться мнениями и выработать программу по усовершенствованию кадрового обеспечения в системе здравоохранения.

#### 1.4 Методика оценки кадровой политики

В качестве показателей действия кадровой политики на деятельность организации выступают прибыль и издержки. Кроме этого могут быть использованы показатели, которые относятся к задачам данной организации:

- 1) выпуск продукции;
- 2) организация производства;
- 3) управление персоналом (удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к обучению) [19].

Результаты деятельности кадровой политики и ее эффективность можно оценить только для конкретных ситуаций. При оценке необходимо учесть:

- 1) личные качества персонала (ценности, мировоззрение, личностная позиция, склонность к риску, личные мотивы сотрудников, производственный и творческий потенциал, степень образования);

- 2) специфику задач (наличие творческих и новаторских элементов, конкретность и точность поставленных задач, опыт решения подобных задач, план решения задач, наличие непредвиденных обстоятельств, требование к срокам, требование к исполнителям);

- 3) особенности учреждения (организационная структура управления в организации, ее гибкость, централизованность или децентрализованность в решении, иерархия принятия решения, прозрачность для прохождения информации, уровень контроля);

- 4) окружающая среда (стабильность, материальное обеспечение, уровень безопасности в социуме, ценности общества).

Известные теоретики в области персонального менеджмента Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов определяют оценку эффективности управления персоналом как «систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия» [18, с. 274].

Методика оценки кадровой политики по Дж.М. Иванцевичу и А.А. Лобанову включает следующие группы критериев оценки:

1. Собственная экономическая эффективность.

2. Степень удовлетворенности работников.
3. Косвенные показатели эффективности работы служащих [33].

В данные группы входит определенное количество критериев, каждый из них, а кроме того комбинации критериев демонстрируют в какой степени эффективна концепция управления персоналом. Сведения характеристики обязаны равняться с прогнозными установленными смыслами и далее оцениваться.

Воздействие различных условий на уровень производительности возможно определить присутствие поддержки отмеченных характеристик, однако это воздействие измеряется скорее качественно.

Конкретные характеристики формирования производства дают возможность осуществить численную оценку действенности кадровой политики. Они представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Статистические показатели эффективности управления персоналом

Направления анализа	Показатели
Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика.
Социально- психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с общественностью, коллегами.
Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень конфликтности в коллективе.

Результативным показателем, который определяет социальную эффективность управления является коэффициент текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров показывает динамику персонала учреждения. Он также косвенно влияет на производительность труда. Его можно назвать индикатором благоприятности социально-психологического климата в

коллективе.

Присутствие оптимальных производственных показателей и значительной текучести сотрудников возможно заявлять о низкой устойчивости персонала. Большой степень текучести может отрицательно сказаться на финансовых показателях, по этой причине следует отдать повышенное внимание раскрытию факторов увольнения сотрудников.

Движение кадров в компании характеризуется следующими показателями: коэффициент приема кадров, коэффициент выбытия кадров, коэффициент текучести.

Коэффициент приема кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пр. к.}} = \frac{\Pi}{R}, \quad (1)$$

где  $\Pi$  – количество принятых на работу за определенный период времени, человек;

$R$  – среднесписочная численность работников за тот же период времени.

Коэффициент выбытия кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{выб. к.}} = \frac{B}{R}, \quad (2)$$

где  $B$  – количество выбывших работников (уволенных по собственному желанию, уволенных за нарушение трудовой дисциплины, вышедшие на пенсию, поступившие в учебные заведения, призванные в Вооруженные силы) за определенный период времени, человек;

$R$  – среднесписочная численность работников за тот же период времени.

Коэффициент текучести, рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года.

$$K_{\text{тек. к.}} = \frac{R_{\text{ув.пособ.ж}} + R_{\text{ув.занар.труд.дисц}}}{R} * 100\%, \quad (3)$$

где  $R_{ув.пособ.ж}$  – количество работников уволенных по собственному желанию;

$R_{ув.занар.труд.дисц}$  – количество работников уволенных за нарушение трудовой дисциплины;

$R$  – среднесписочная численность работников за тот же период времени.

Кроме того, велико влияние на производительность труда факторов межличностного отношения между членами трудового коллектива.

По этой причине общепсихологический климат в коллективе считается одним с основных характеристик производительности управления персоналом. Стабильный общепсихологический климат характеризуется устойчивостью коллектива и удовлетворением, с которым люди ходят на работу.

В общем случае, методы исследования кадровой политики учреждения можно классифицировать на три группы: классические (универсальные), междисциплинарные и специфические [28] (таблица 2).

Таблица 2 – Методы исследования кадровой политики учреждения

№ п/п	Группа методов	Методы исследования
1	Классические (универсальные) методы	Анализ и синтез научно-теоретических источников и документации СУП; Анализ интернет-источников
2	Междисциплинарные методы	Наблюдение, опрос, беседа, тестирование, анкетирование, сравнение, классификация, графический и табличный методы и другие
3	Специфические методы	Анализ персонала предприятия, оценка персонала, матричные методы, «дерево целей», метод экспертных оценок и другие

При исследовании кадровой политики следует принимать во внимание принципы методологии изучения концепций управления. Это означает учет теоретических утверждений, принципов управления, методов рассмотрения и синтеза кадровой политики компании.

В случае если игнорировать принципы управления организацией, результат

разработки кадровой политики организации будет искажен.

В процессе изучения управления в компании необходимо основываться на системный подход и проводится анализ внешней и внутренней среды компании. Комплексный подход также обладает своими характерными методами изучения наравне с традиционными и междисциплинарными способами.

#### Выводы по главе 1

Организация эффективной кадровой политики на предприятии в нынешних условиях обладает очень важное значение. Хорошо сформированная профессиональная стратегия гарантирует своевременное укомплектование кадрами рабочих мест, бесперебойное функционирование производства, своевременное освоение новой продукции, развитие необходимого уровня трудового коллектива компании при наименьших расходах, стабилизацию коллектива благодаря учету интересов сотрудников, предоставление возможностей с целью квалификационного увеличения и получения иных льгот, формирование наиболее высокой мотивации к высокопроизводительному труду, рациональное применение рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой.

Эффективную систему кадрового обеспечения в здравоохранении можно выстроить только с принятием во внимание зарекомендовавших себя передовых разработок в сфере организации труда. Наиболее перспективная модель - модель кадровой политики, которая основана на принципах стратегического управления людскими ресурсами. Данная концепция принимает в расчет потребность в долгосрочном планировании кадрового обеспечения, необходимость рассмотрения кадрового обеспечения в качестве органической составляющей общей стратегии развития здравоохранения, а также акцентирует на преимуществах активного инвестирования в профессиональное развитие медицинского персонала.

## 2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГБУЗ «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 3 Г. КОПЕЙСК»

### 2.1 Общая характеристика ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейск»

ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» представляет собой государственное бюджетное учреждение, имеющее лицензию на осуществление медицинских услуг.

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Городская больница № 3 г. Копейск» (ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск») – это современное медицинское учреждение с квалифицированным персоналом и комплексом необходимого оборудования для оказания первичной, в том числе до врачебной, врачебной и специализированной медико-санитарной помощи взрослому и детскому населению.

Территория обслуживания ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» огромна, это:

- 1) поликлиника поселок Старокамышинск;
- 2) поликлиника поселок Бажова;
- 3) поликлиника поселок Октябрьский;
- 4) фельдшерский пункт село Калачево;
- 5) фельдшерский пункт поселок Заозерный.

И при такой разбросанности больницы главной целью ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» остается обеспечение пациентов качественными медицинскими услугами.

Чтобы достичь этой цели, у ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» есть все самое необходимое:

1. Квалифицированные специалисты.
2. Обследование и лечение проводится с применением современного оборудования.
3. Процедурный кабинет.
4. Запись на прием осуществляется посредством телефона, через интернет

портал, через портал Государственных услуг, через единый региональный центр телефонного обслуживания, при обращении в поликлинику или фельдшерский пункт по месту жительства.

В основные задачи ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» входят:

- 1) улучшение качества обслуживания пациентов обратившихся за помощью;
- 2) соответствие высоким стандартам оказания медицинской помощи;
- 3) достижение положительного результата в лечении.

Прием ведут врачи таких специальностей как: терапевты, педиатры, отоларингологи, офтальмологи, неврологи, травматологи, гинекологи, урологи и др.

Собственная база лабораторной и функциональной диагностики: УЗИ, ЭКГ, ЭЭГ, цифровой рентген.

Оформление и ведение медицинской документации осуществляется с применением современных информационно-коммуникационных технологий. 70% рабочих мест врачебного персонала оснащены автоматизированными рабочими местами для ведения электронной медицинской карты пациента.

Организационная структура ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» ориентирована в первую очередь на установление конкретных связей между отдельными врачами учреждения, распределения среди ними прав и обязанностей. В ней реализуются разнообразные условия к совершенствованию концепций управления, обретающие формулировки в этих либо других принципах управления.

Организационная структура учреждения и ее руководство никак не считаются чем-то застывшим, они регулярно меняются, улучшаются в соответствии с меняющимися критериями.

В учреждении постоянно работают 230 человек включая внешних совместителей. Также привлекаются внештатные специалисты.

Во главе больницы стоит главный врач, который отвечает за функционирование всего учреждения в целом.

Каждый врач выполняет конкретный вид деятельности согласно действующей



лицензии и работает обособленно от других, исполняя собственные прямые обязанности. Однако, в то же время с этим, имеется взаимосвязь между ними. К каждому врачу закреплена медицинская сестра. В ее прямые обязанности входит оказать помощь врачу, выполнять его поручения, присутствовать при осмотрах.

Организационная структура учреждения представлена на рисунке 3.

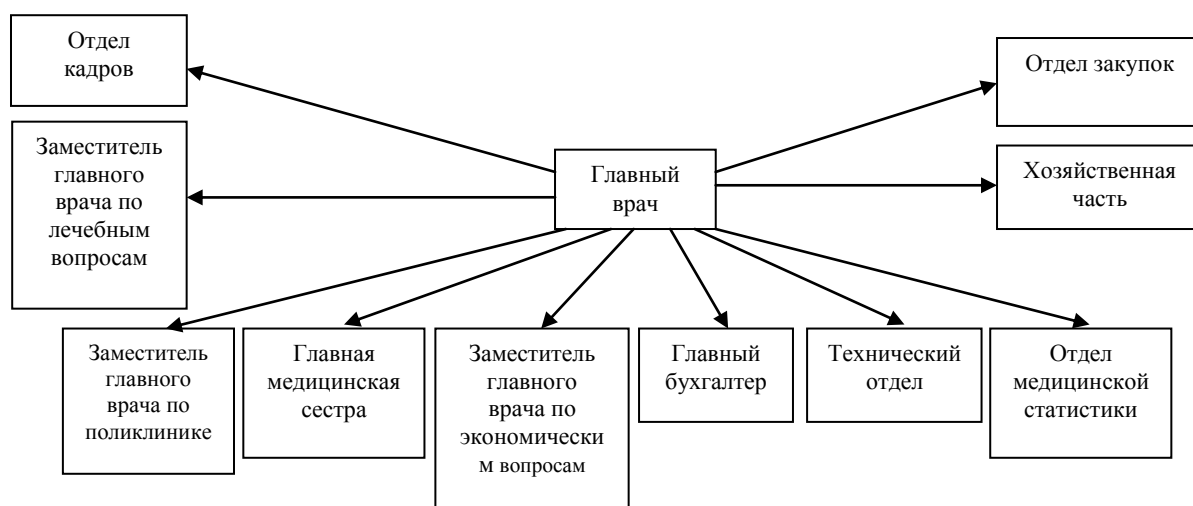


Рисунок 3 – Организационная структура учреждения

Как видно из структуры учреждения каждое подразделение работает обособленно друг от друга, руководит всеми непосредственно главный врач.

Рассмотрим более подробно работу каждого подразделения.

Заместитель главного врача по лечебным вопросам отвечает за нормальное функционирование всей больницы. В функциональные обязанности Заместителя главного врача по лечебным вопросам входит:

- 1) административная работа;
- 2) контроль деятельности персонала;
- 3) организация оказания лечебно-диагностической помощи пациентам;
- 4) осуществляет систематический контроль за качеством обследования, лечения и ухода за больными путем:

– планового проведения обследования состояния работы отделений, кабинетов, лабораторий с последующим обсуждением результатов проверки на

больничном совете;

– систематического анализа качественных показателей деятельности лечебно-диагностических структурных подразделений;

– оценки эффективности проводимых лечебно-профилактических мероприятий, а также систематического изучения расхождений больничных диагнозов с поликлиническими и патологоанатомическими;

– проведения систематических обходов лечебно-диагностических структурных подразделений больницы;

– постоянной проверки историй болезни и другой медицинской документации в отношении качества их ведения, правильности и своевременности выполнения врачебных назначений и применяемых методов лечения;

5) разрабатывает перспективные и текущие планы организации лечебно-диагностической и профилактической работы в больнице, осуществляет систематический контроль за их выполнением;

6) обеспечивает правильную постановку статистического учета и представление в установленные сроки соответствующей отчетности о деятельности больницы;

7) контролирует порядок приема больных, а также их перевода в другие лечебно-профилактические учреждения;

8) организует консультации и возглавляет консилиумы врачей больницы и приглашает консультантов из других лечебно-профилактических учреждений;

9) согласовывает графики дежурств заведующих отделениями и лечащих врачей в больнице, в том числе в выходные и праздничные дни;

10) разрабатывает и осуществляет проведение мероприятий, направленных:

– на своевременное и широкое внедрение в практику новых методов обследования и лечения больных, принципов лечебно-охранительного режима, лечебного питания, методов лечебной физкультуры и восстановительной терапии;

– повышение непосредственных и отдаленных результатов лечения;

– рациональное применение и использование в лечении больных современных медикаментозных средств;

– обеспечение строгого и устойчивого санитарно-эпидемиологического режима в больнице и предупреждение внутрибольничных инфекций;

11) ведет прием посетителей и сотрудников больницы в установленные для этого дни и часы.

На Заместителя главного врача по поликлинике возлагаются следующие должностные обязанности:

1. Руководство работой подразделений поликлиники, организация медицинской помощи амбулаторным больным в поликлинике и на дому.

2. Организация и проведение диспансеризации населения.

3. Обеспечение целевых осмотров населения.

4. Организация профилактических осмотров декретированных групп работников сельского хозяйства, промышленности и других групп населения.

5. Проведение медицинских осмотров юношей допризывного и призывного возраста.

6. Отбор и направление больных на санитарно-курортное лечение.

7. Руководство поликлиникой в условиях бюджетно-страховой медицины и обязательного медицинского страхования в поликлинике.

8. Организация и проведение мероприятий по приоритетному национальному проекту «Здоровье».

9. Выборочный, текущий и по законченным случаям контроль (по медицинской документации или после личного осмотра пациентов) за исполнением врачами функций по диагностике, лечению, реабилитации и экспертизе временной нетрудоспособности.

10. Участие в решении сложных клиничко-экспертных вопросов.

11. Проведение анализа заболеваемости, руководство мероприятиями по ее снижению и реабилитации больных.

12. Проведение анализа клиничко-экспертных ошибок, в т. ч. по экспертизе

временной нетрудоспособности.

13. Взаимодействие с МСЭ, в т.ч. учет расхождений экспертных решений, ошибок и нарушений порядка направлений пациента на МСЭ.

14. Рассмотрение претензий страховых компаний, жалоб пациентов по вопросам качества медицинской помощи и экспертизы временной нетрудоспособности.

15. Организация врачебных конференций по вопросам качества оказания медицинской помощи, заболеваемости, в т.ч. с временной утратой нетрудоспособности, с анализом допущенных ошибок.

16. Организация получения работниками дополнительного профессионального образования (повышение квалификации, профессиональная переподготовка) в соответствии с законодательством Российской Федерации.

17. Организация и контроль медицинской деятельности филиалов, организация эффективного взаимодействия филиалов между собой и другими структурными подразделениями, организация проведения мероприятий, направленных на внедрение в практику филиалов научных достижений и передового опыта в области диагностики, лечения, профилактики, а также организации медицинской помощи, анализ деятельности филиалов.

18. Контроль за ведением медицинской документации, учета и отчетности по данному разделу работы.

В обязанности Главной медицинской сестры входит:

1. Осуществление своевременной выписки, распределения, хранения и учет использования перевязочных материалов, медикаментов, лекарственных средств, в том числе ядовитых и наркотических средств.

2. Организация и обеспечение эффективной организации труда среднего и младшего медицинского персонала, в том числе по вопросам повышения его квалификации.

3. Следит за выполнением среднего и младшего медицинского персонала своих врачебных обязательств, включая работу по приему и выписке больных.

4. Обеспечивает санитарно-гигиеническое содержание отделений больницы.

5. Следит за своевременностью и качеством дезинфекции помещений в учреждении здравоохранения.

На заместителя главного врача по экономическим вопросам возлагаются следующие должностные обязанности:

1. Руководство работой по экономическому обеспечению деятельности учреждения.

2. Определение экономической эффективности организации труда и лечебно-диагностического процесса.

3. Организация расчетов себестоимости медицинских услуг.

4. Осуществление учета экономических показателей результатов деятельности учреждения и ее структурных подразделений.

5. Организация работ по формированию, ведению и хранению базы данных экономической информации в учреждении.

6. Проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности за счет всех источников финансирования по учреждению.

7. Оптимизация доходов и расходов.

8. Руководство разработкой мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, повышению производительности труда, снижению издержек на оказание медицинских услуг.

9. Осуществление проверки экономической документации и качества ее ведения.

10. Подготовка экономико-статистической и иной отчетности в установленные сроки.

11. Планирование и согласование объемов медицинской помощи со страховыми компаниями в системе ОМС (количественные и финансовые).

Бухгалтерскую службу учреждения возглавляет главный бухгалтер. Основная задача главного бухгалтера заключается в том, чтобы организовать руководство

процессом функционирования и развития системы бухгалтерского дела в структуре управления учреждения. Главный бухгалтер обеспечивает соответствие совершаемых хозяйственных операций законодательству РФ, контроль за движением имущества и выполнением обязательств. На главного бухгалтера возлагаются следующие функции:

1. Руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности в учреждении.

2. Формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации.

3. Оказание методической помощи работникам подразделений учреждения по вопросам бухгалтерского учета, контроля и отчетности.

4. Обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения.

5. Выявление внутрихозяйственных резервов, осуществление мер по устранению потерь и непроизводительных затрат.

6. Контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации.

7. Обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

На сотрудников технического отдела возлагаются обязанности по техническому сопровождению информационно-коммуникационных систем учреждения, внедрения новых информационных систем, помощь пользователям при выполнении своих должностных обязанностей при работе в информационных системах, ремонт периферийной техники учреждения, медицинского оборудования не находящегося на гарантийном обслуживании.

Отдел медицинской статистики является важным структурным подразделением учреждения. В своей работе отдел медицинской статистики руководствуется Приказами МЗ РФ, инструкциями, распоряжениями

Министерства здравоохранения Челябинской области, территориального фонда обязательного медицинского страхования (ТФОМС).

Отделом медицинской статистики производится автоматизированная обработка «Талона амбулаторного пациента» и составление отчетов по посещениям, заболеваемости, временной нетрудоспособности, травматизму, отчетов по составлению реестров для оплаты работы сотрудникам ЛПУ.

В функции отдела входит:

1. Организация правильной постановки статистического учета в подразделениях больницы.
2. Контроль правильности кодирования заключительных диагнозов пролеченных больных и статистических талонов.
3. Расчёт качественных показатели работы учреждения.
4. Анализ выполнения специалистами функции врачебной должности.
5. Составление годового статистического отчёта.
6. Проведение текущих мониторингов состояния здоровья населения по сосудистым заболеваниям, гриппу и острым вирусным инфекциям.
7. Совместно с техническим отделом внедрение новых информационных технологий в практику отдела медицинской статистики и учреждения в целом (касаемо лечебного процесса).

Основные функции хозяйственного отдела:

1. Планирование, организация и контроль хозяйственного обеспечения деятельности учреждения;
2. Капитальные, текущие и аварийные ремонты помещений.
3. Постоянное обслуживание систем отопления, водоснабжения, канализации, вентиляции, электроснабжения, кондиционирования, подачи медицинских газов, вакуумной системы, пожарной сигнализации, телефонизации, лифтового хозяйства.
4. Участие в процессе заключения договоров на поставку товаров, проведение работ и оказание услуг сторонними организациями.

5. Обеспечение подразделений организации мебелью, хозяйственным инвентарем, средствами механизации инженерного и управленческого труда, контроль за их рациональным использованием и сохранностью.

6. Получение и хранение канцелярских принадлежностей, хозяйственных материалов, оборудования, инвентаря, обеспечение ими структурных подразделений учреждения.

7. Уборка помещений и территории, благоустройство.

8. Обеспечение охраны зданий и территории учреждения.

Основная задача отдела кадров – правильно учитывать работу сотрудников, определять количество рабочих, выходных и больничных дней для расчета зарплаты, отпусков и подачи сведений в бухгалтерию учреждения.

Также основными задачами отдела кадров являются:

1. Организация отбора, набора и найма персонала необходимой квалификации и в требуемом объеме. Подбор работников ведется с помощью специально разработанных стратегий: от подачи информации о вакансиях в службы массовой информации (СМИ) и службы занятости населения до применения методик отбора, тестирования, процедур адаптации специалистов и последующего повышения квалификации.

2. Создание эффективной системы штатных сотрудников.

3. Разработка карьерных планов сотрудников.

4. Разработка кадровых технологий.

Кроме того, отдел кадров должен подавать сведения на сотрудников в Пенсионный фонд РФ, страховые компании, Налоговую и Миграционную службы.

К основным функциям отдела кадров в учреждении относятся:

1. Определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений.

2. Анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести.



3. Внедрение систем мотивации труда.
  4. Подготовка штатного расписания предприятия.
  5. Оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов.
  6. Проведение операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов).
  7. Ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством.
  8. Организация аттестаций сотрудников.
  9. Подготовка планов повышения квалификации сотрудников.
- Отдел закупок выполняет функции по закупке необходимых медикаментов и лекарственных средств, канцелярии, техники и т. д. для нужд учреждения.

## 2.2 Анализ документационного и методического обеспечения кадровой политики ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейск»

Документальный оборот в учреждении для управления персоналом включает полный оборот – создание, обработку и движение документов в учреждении с момента их создания работниками отдела кадров до завершения исполнения или передачи в другие подразделения, при этом в учреждении активно используются информационно-коммуникационные технологии.

Главное предназначение кадровой документации – добавить значительную ясность трудовым взаимоотношениям. Вся концепция кадровой документации определяет конкретные принципы, при соблюдении которых сотрудникам гарантирована стабильность, а администрации легче управлять персоналом. Предельно точная организация правового регулирования прав и обязательств с помощью кадровых документов способствует интересам обеих сторон трудовых взаимоотношений.

В состав локальных нормативных актов ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» в

соответствие с нормами норм ТК РФ входят:

1. Штатное расписание (статья 57 ТК РФ).

Штатное расписание – нормативный организационно-распорядительный документ учреждения, с помощью которого оформляется структура, утверждается штатный состав и численность предприятия с указанием заработной платы в зависимости от занимаемой должности. Содержит перечень подразделений, должностей, а так же информацию о количестве штатных единиц.

Структура и штатная численность утверждаются специальным документом, в котором указываются все подразделения, наименования должностей и количество штатных единиц согласно каждой должности. Документ подписывается заместителем главного врача по экономическим вопросам, подлежит согласованию с главным бухгалтером, начальником отдела кадров. Утверждается приказом, который подписывается главным врачом. Изменения в структуру и штатную численность вносятся приказом руководителя учреждения. Утверждение штатного расписания должно быть закреплено в учредительных документах.

2. Правила внутреннего трудового распорядка (статьи 56, 189, 190 ТК РФ).

3. Документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников и пациентов, их права и обязанности в этой области (статьи 86, 87, 88 ТК РФ). Хранение и обработка персональных данных пациентов и сотрудником происходит в соответствии с законодательством РФ в этой области.

4. При сменной работе каждая группа работников производит работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком (статья 103 ТК РФ).

5. График отпусков (статья 123 ТК РФ).

6. Правила и инструкции по охране труда. Правила и инструкции по охране труда (статья 212 ТК РФ).

Следующим компонентом является документация по сотрудникам учреждения. Данные по сотрудникам отражают специфику его должности (специальности), обстоятельств приема на работу, результатов труда и т. п.

К документации по сотрудникам относятся:

- распорядительные документы по учреждению, подтверждающие трудовую деятельность работника;
- расчетные документы;
- официальная внутренняя переписка;
- журналы учета и регистрации документов.

Документы, из этих групп, имеют свои особенности. Они предназначены для различных целей, по-разному разрабатываются и заполняются, утверждаются.

В учреждении присутствуют документы, подтверждающие трудовую деятельность:

- 1) трудовые книжки;
- 2) трудовые договора и изменения к ним – копии приказов по сотрудникам;
- 3) личные карточки сотрудников;
- 4) личные дела сотрудников;
- 5) табель учета рабочего времени и д. р.

Главным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже сотрудника считается трудовая книжка. Форма, порядок ведения и сохранения трудовых книжек, а также порядок изготовления бланков трудовых книжек устанавливаются Правилами ведения и хранения трудовых книжек. В учреждении это правило строго соблюдается.

В трудовую книжку записываются данные о работнике, выполняемой им работе, переводах на иную постоянную работу, об увольнении сотрудника, а также причины прекращения трудового соглашения и сведения о награждениях за достижения в работе. Данные о взысканиях в трудовую книжку записываются только в том случае, если дисциплинарным взысканием считается увольнение.

Приказы по личному составу:

- 1) о приеме на работу;
- 2) об увольнении;
- 3) о переводе;
- 4) о направлении в командировку;
- 5) о предоставлении отпуска;
- 6) о поощрении;
- 7) о наложении дисциплинарного взыскания.

Проведенное исследование в области организации труда сотрудников ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» выявило, что фактически оформленной кадровой политики в организации нет. В компании отсутствует Положение о кадровой политике, Положение о персонале, отсутствует инструкция по делопроизводству, должностных инструкций ряда работников.

Исследование в области организации труда управления персоналом ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» выявило ряд существующих проблем, которые требуют решения.

Одним из важнейших нарушений в области организации управления персоналом является отсутствие нормативно-методических материалов, регламентирующих работу с персоналом.

Таблица 3 - Документация, регулирующая кадровую политику

ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск»

№	Наименование	Наличие
1	Коллективный договор	+
2	Трудовой договор с работником	+
3	Трудовой договор с руководителем	+
4	Должностная инструкция работника	Частично
5	Должностная инструкция руководителя	Частично
6	Правила внутреннего трудового распорядка	+
7	Положение о персонале	-
8	Положение о кадровой политике	-
9	Положение об оплате труда и премировании сотрудников	+

- 1) нет – Положения о кадровой политике, Положения о персонале;
- 2) нет – инструкции по делопроизводству, должностных инструкций ряда сотрудников;
- 3) не используются нормативы по оформлению документов и ведению делопроизводства («Основные правила работы ведомственных архивов и «Перечень документов со сроками хранения»).

При этом нужно разработать комплект нормативных и организационных документов, регламентирующих кадровую политику и управление персоналом.

### 2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала

Изменение численности работающих сотрудников по штатному расписанию в учреждении можно наблюдать на рисунке 4.

Таблица 4 – Количество сотрудников ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск»

Год	Количество сотрудников, чел.	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение
2016	220	-	-
2017	230	4,5	10
2018	230	0	0

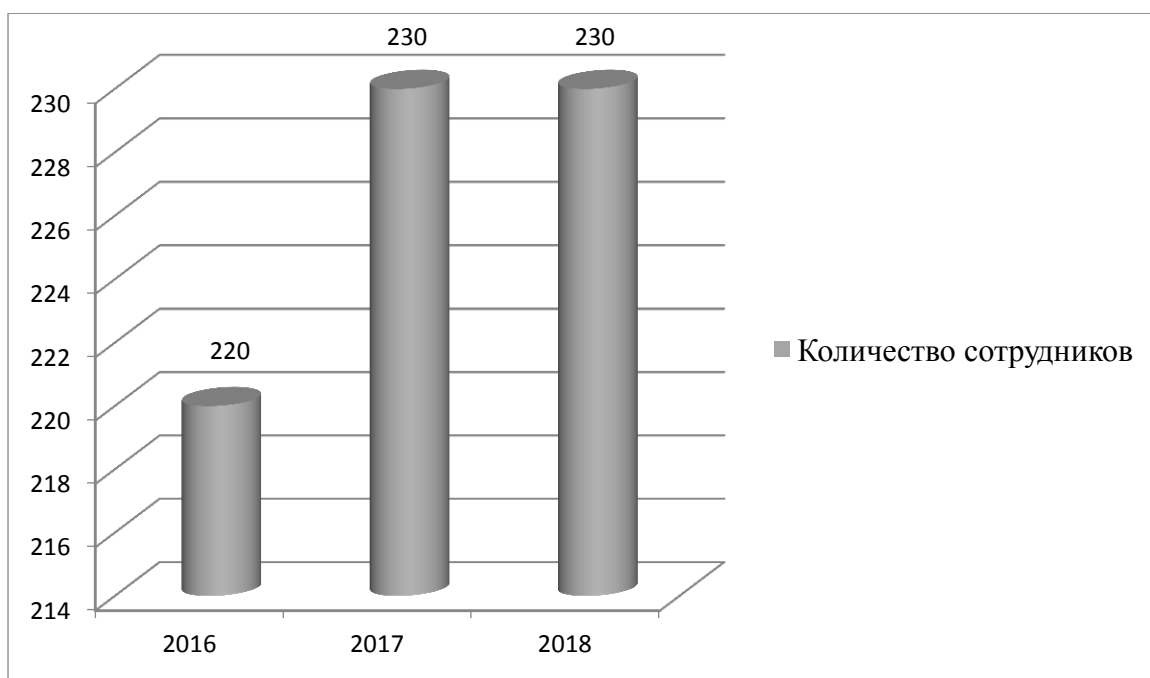


Рисунок 4 – Количество сотрудников ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск»

Из графика видно, что штатный состав сотрудников за последние 3 года остается практически постоянным.

Проанализировав так же качественный состав сотрудников, наблюдаем, что высшее образование имеет административно-управляющий персонал и врачи, среднее специальное – медицинские сестры; среднее – обслуживающий персонал. Что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к специализации сотрудников.

Таблица 5 – Характеристика персонала по уровню образования

Уровень образования сотрудников	Количество человек	Соотношение, %
Высшее образование	108	47
Средне специальное образование	78	34
Среднее образование	44	19
Всего	230	100

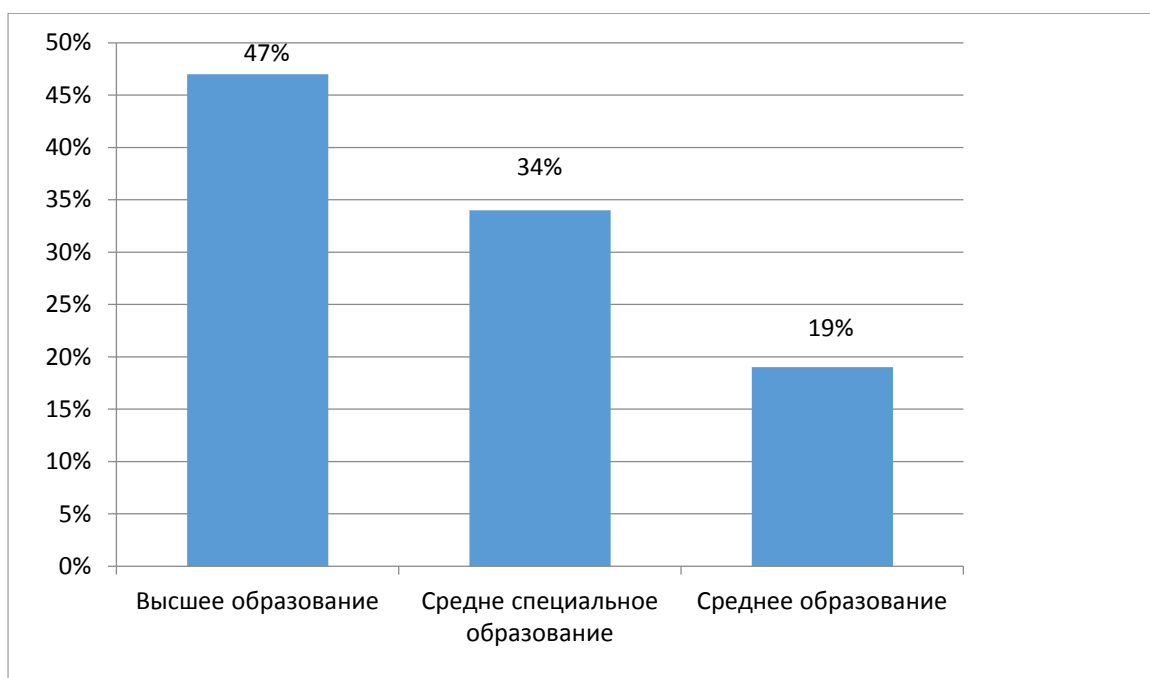


Рисунок 5 – Характеристика персонала по уровню образования

Рисунок 5 отражает характеристику врачебного персонала, имеющих высшее образование в общем числе по штатному расписанию учреждения, основного штатного состава врачебного персонала.

На протяжении всего рассматриваемого периода отмечается постоянный рост числа совместителей – врачей.

Как показывает более анализ, наибольшая часть совместителей так же имеют высшее образование.

Спрос на врачей этой категории вполне понятен. Это улучшает качественную структуру медицинского состава в учреждении.

Рассмотрим возрастные характеристики персонала.

Таблица 6 – Возрастная структура персонала

Возраст	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	Свыше70
Количество сотрудников	43	72	80	28	7	0
Соотношение, %	18	31	34	12	3	-

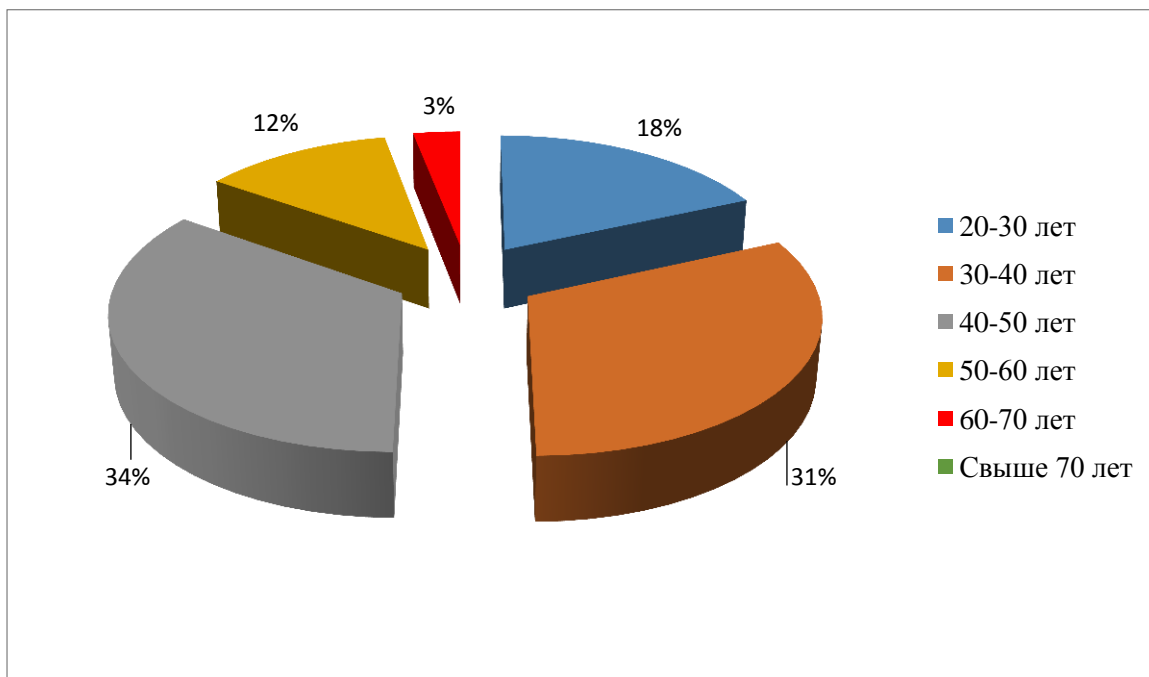


Рисунок 6 – Возрастная структура персонала

Как видно из таблицы, большинство сотрудников находятся в самом продуктивном возрасте от 30 до 50 лет, когда опыт сочетается с наличием квалификацией.

Так же стоит обратить внимание, что коллектив учреждения смешанный, что является наиболее благоприятным условием для эффективного управления коллективом.

Таблица 7 – Структура персонала по половому признаку

Сотрудники	Количество сотрудников	Соотношение, %
Мужчины	79	34
Женщины	151	66



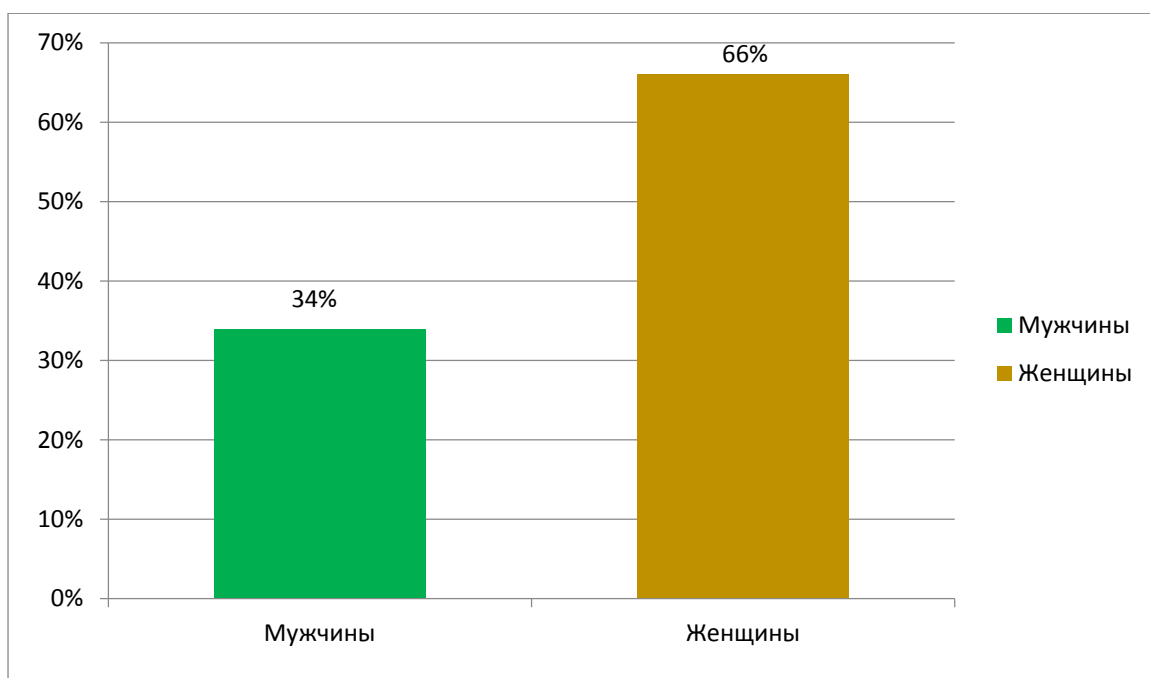


Рисунок 7 – Структура персонала по половому признаку

Таким образом, персонал ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» характеризуется высоким опытом и профессионализмом.

#### 2.4 Анализ показателей по ключевым направлениям кадровой политики и оценка эффективности ее реализации

Наиболее восприимчивыми аспектами работы службы отдела кадров являются такие как:

- 1) коэффициенты текучести кадров;
- 2) движения кадров;
- 3) стабильности кадров;
- 4) оборот персонала;
- 5) показатели уровня подготовки кадров;
- 6) средний возраст и стаж;
- 7) численность по полу и возрасту;
- 8) потери рабочего времени.

Часть из них уже была рассмотрена выше в предыдущих главах, рассмотрим оставшиеся.

Коэффициент стабильности кадров – это отношение численности работников, проработавших на предприятии более 3-х лет, к их среднесписочной численности.

Коэффициент стабильности составил 87,5 %.

Данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления у учреждении. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90–95 %. Но в наших реалиях это не возможно.

Но наиболее показательным является коэффициент текучести кадров. Применяв формулу 3, рассчитан показатель текучести кадров ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» за 2018 год.

Он составил – 8,6 % , т. к.:

20 человек - уволившихся в учреждении по собственному желанию или по инициативе администрации (за 2018 г.);

230 человек – среднесписочное число работников (январь 2019 г.).

В условиях рынка положение таково, что можно говорить только об относительной стабильности штата. Коэффициент текучести кадров при этом колеблется в пределах 5–9 %.

Постоянство достаточно низкого коэффициента текучести говорит о хорошей обстановке в коллективе и высокой ценности данной работы для сотрудников.

Также показателем эффективности кадровой политики может стать изучение мотивов увольнения. Просмотрев архивные приказы об увольнении за весь период существования учреждения можно сделать вывод о том, что основной причиной увольнения является – собственное желание.

Стиль руководства в ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» ближе к авторитарному, так как учреждение относительно небольшое и имеет линейно-функциональную структуру. Достоинством такого руководства является поддержание дисциплины в учреждении, а к недостаткам можно отнести отсутствие инициативы у работников. В настоящее время главным врачом ведется активная работа в этом

направлении, что говорит о его желании изменить улучшить обстановку в коллективе.

Общий уровень заработной платы в учреждении (с учетом надбавок и премий) является достаточно высоким, что не может не благоприятно влиять на обстановку в коллективе.

Таблица 8 – Динамика среднего уровня заработной платы сотрудников учреждения

Категория сотрудников	2016	Темп прироста	Абсолютное отклонение	2017	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	2018	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение
Врачи	30432	-	-	31278	2,8	836	32674	4,5	1396
Медицинские сестры	17484	-	-	18543	6,1	1059	19135	3,2	592
Обслуживающий персонал	15236	-	-	16245	6,6	1009	16982	4,5	737



Рисунок 8 – Динамика среднего уровня заработной платы сотрудников ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» за 2016 год

Заработная плата сотрудников учреждения зависит от категории, квалификации, поэтому сотрудники получают выше среднего по региону.

Управляя персоналом, руководитель должен знать основные ценности коллектива и мотивы деятельности сотрудников учреждения, с целью более эффективного выбора тех или иных методов воздействия на объект управления, в результате анализа полученной информации всего коллектива учреждения и отдельных категорий работников.

Анализируя мотивационную структуру можно сказать следующее:

1) наибольшее значение для персонала учреждения имеет достижение высокого профессионального уровня;

2) на втором месте – материальное вознаграждение;

3) третье и четвертое место занимают работа по специальности и хорошие отношения в коллективе;

4) на пятом месте – условия труда.

Также проведен опрос по готовности к изменениям в управлении персоналом.

В процессе проведения опроса был задан вопрос о наличии в учреждении кадровой политики, ответы представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Распределение ответов на вопрос: «Существует ли в учреждении кадровая политика?»

Варианты ответов	Количество респондентов	%
да, политика существует в виде отдельного документа	0	0
да, политика существует, но в документах не закреплена	131	57
затрудняюсь ответить	71	31
нет, разработку кадровой политики считаю нецелесообразной	28	12
Общий итог	230	100

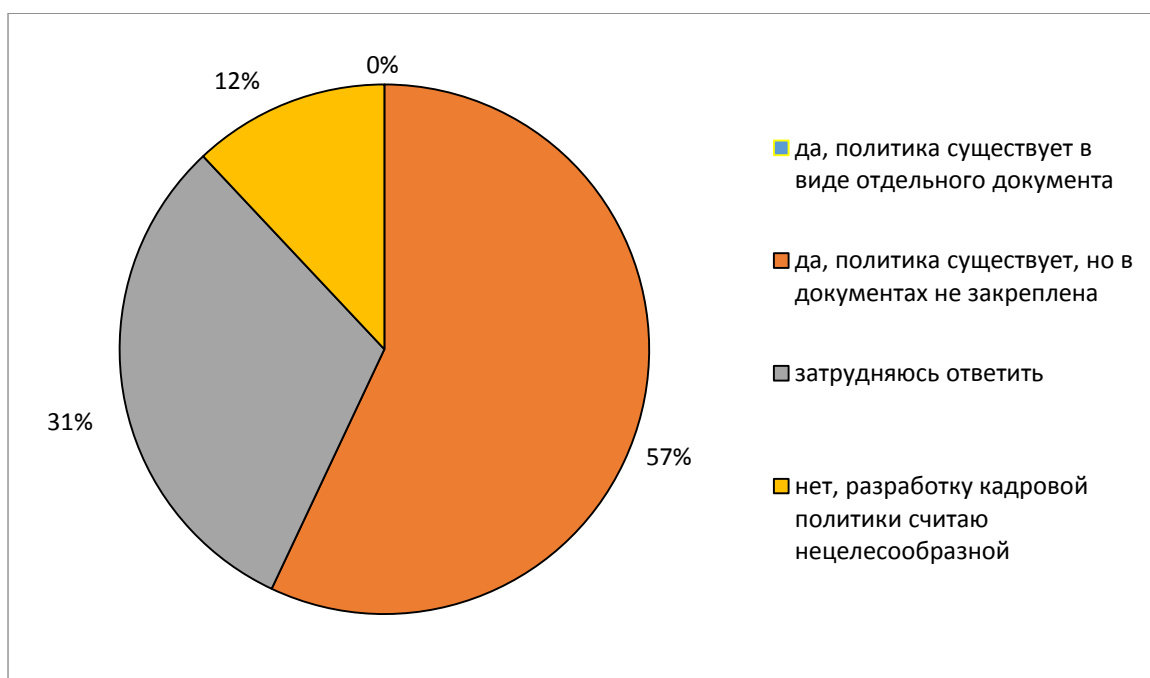


Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос: «Существует ли в учреждении кадровая политика?»

В настоящее время в ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» ведется работа в направлении становления кадровой политики для более эффективного управления персоналом. Большинство респондентов ответили положительно, что говорит о положительном отношении к реформированию системы управления персоналом.

Таблица 10 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы относитесь к реформированию системы управления персонала?»

Варианты ответов	Количество респондентов	Соотношение, %
положительно, считаю это своевременным и необходимым	159	69
положительно, в случае принятия данного решения руководством	23	10
нейтрально	35	15
отрицательно, не вижу смысла	13	6
Общий итог	230	100

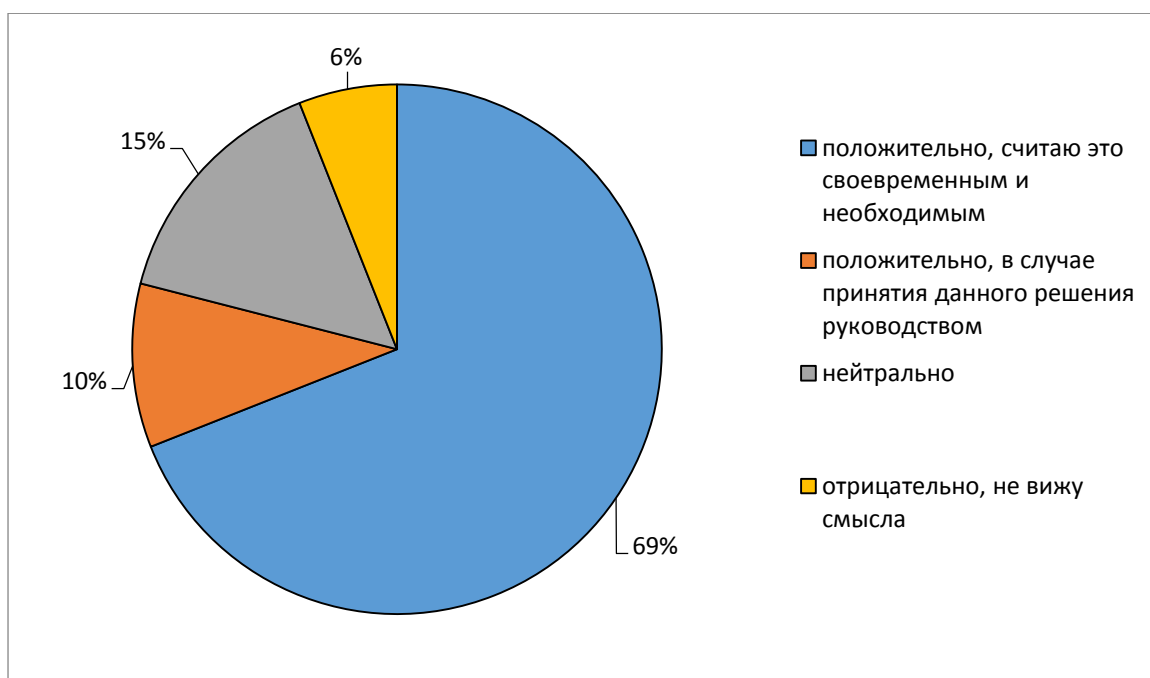


Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы относитесь к реформированию системы управления персоналом?»

Анализируя данные респондентов из таблицы 10, видим, что 69 % сотрудников считают создание системы управления персоналом необходимым и своевременным процессом, но при этом существуют сотрудники, которые отрицательно относятся к данному процессу.

В таблице 11 представлена информация о готовности персонала учреждения к изменениям в области управления, в целом результаты являются положительными, так как 31 % сотрудников ответили, что готовы к изменениям и 50 % опрошенных ответили, что адаптируются к изменениям, но для этого им нужно время.

Таблица 11 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям в управлении?»

Варианты ответов	Количество респондентов	Соотношение, %
Готов к нововведения полностью	71	31

Адаптируюсь к ним, но постепенно	115	50
Тяжело переживаю какие-либо перемены	37	16
Считаю изменения лишними	7	3
Всего	230	100

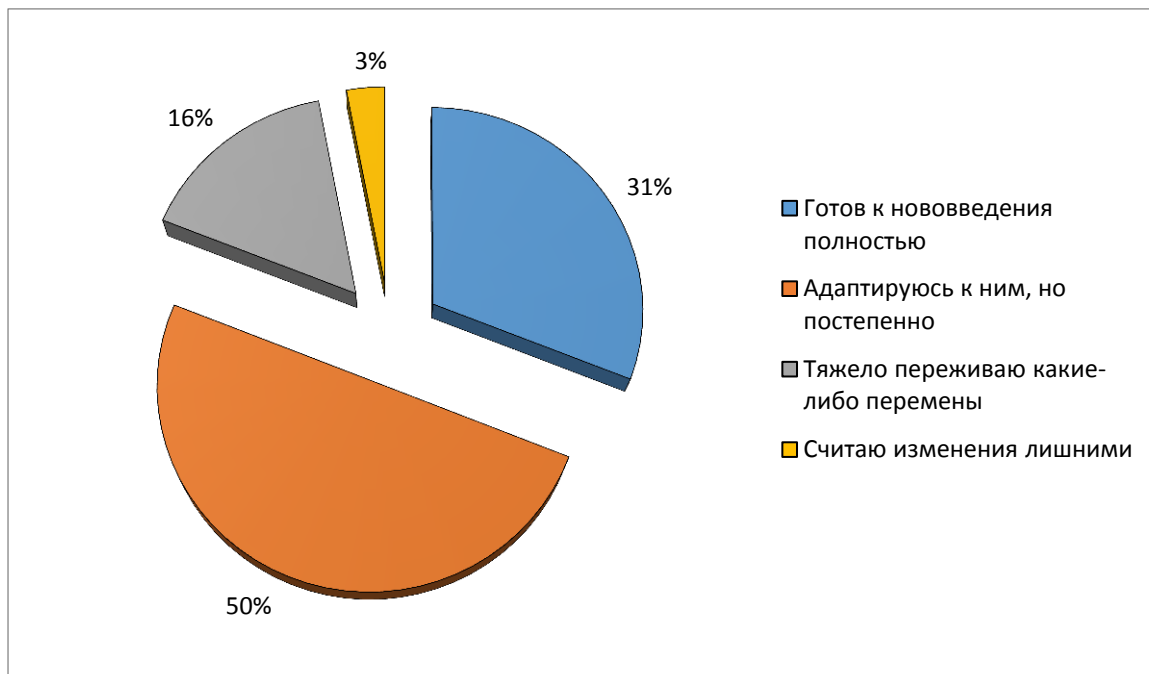


Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям в управлении?»

Проанализировав кадровую ситуацию ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск», можно сделать следующие выводы:

- 1) анализ кадрового состава ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» свидетельствует, что персонал предприятия высококвалифицированный;
- 2) сотрудники ценят свои рабочие места;
- 3) текучесть кадров низкая.

Кадровая политика в учреждении документально не закреплена, но все необходимые направления работы с персоналом в этом направлении ведутся.

Нет сотрудника, за которым закреплены обязанности по управлению персоналом.

Сотрудники понимают, что необходима разработка кадровой политики для повышения эффективности работы и развития большего потенциала сотрудников.

## Вывод по главе 2

Проведя анализ ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» можно сделать следующие выводы: текучесть кадров в учреждении низкая, руководство учреждения готово меняться для достижения больших целей, что говорит о том, что сотрудники учреждения и руководство стараются найти общий язык для лучшего достижения поставленных государственному учреждению целей.

Сотрудники понимают, что необходима разработка кадровой политики для повышения эффективности работы и развития большего потенциала в работе учреждения.

К огромному сожалению, у администрации нет постоянной возможности стимулирования материальной составляющей в связи с временными финансовыми трудностями, но на развитие социально-психологического потенциала (нематериальная стимуляция, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе), руководство готово приложить все усилия.



### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ГБУЗ «ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 3 Г. КОПЕЙСК»)

#### 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики

В ходе анализа были выделены первостепенные задачи в реализации кадровой политики ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск».

Именно на решение данных задач будут направлены рекомендации.

Таблица 12 – Рекомендованные процедуры по развитию кадровой политики  
ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск»

Задача	Решение
1. Нет документального оформления кадровой политики	Создание документа «Положение о кадровой политике ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск»»
2. Нет сотрудника, за которым закреплены обязанности по управлению персоналом	Закрепление полномочий по кадровой политике за конкретным сотрудником
3. Недостаточная управленческая квалификация руководства	Повышение управленческой квалификации руководства
4. Недостаточное внимание нематериальной мотивации сотрудников	Разработка мероприятий по нематериальной мотивации

Все эти процедуры будут способствовать модернизации кадровой политики в учреждении.

Остановимся более подробно на рекомендациях.

Создание документа «Положение о кадровой политике ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск».

При создании документа, содержащего кадровую политику организации, необходимо стремиться к тому, чтобы создать взаимодействие, изыскивая, как одни методы могут поддерживать другие и, выявляя потребности, которые могут

быть удовлетворены нововведениями в различных областях управления персоналом.

Так же стоит отметить, что «главным» объектом кадровой политики организации является – персонал (кадры). Персоналом организации называется основной (штатный) состав его работников. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит плодотворность производства.

В основе составления кадровой политики лежит анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Задачи кадровой политики включают:

- 1) обобщение и предупреждение причин увольнения с работы;
- 2) анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- 3) исследование атмосферы внутри предприятия;
- 4) поднятие престижа предприятия.

Ежедневная реализация кадровой политики, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления организацией, лежат в оперативной области управления кадрами.

В документе, отражающем содержание кадровой политики организации, могут быть предусмотрены следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) объект и субъект кадровой политики;
- 3) цели и задачи реализации кадровой политики;
- 4) базовые принципы кадровой политики;
- 5) иные.

При разработке раздела «Общие положения» следует учесть, что кадровая политика организации является долговременным документом, рассчитанным как минимум на 5-летний период, и представляет собой комплекс основных подходов

учреждения к разработке системы воздействий на персонал для осуществления выработанной стратегии развития организации.

Проект документа «Кадровая политика ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск»» представлен в Приложении А.

Состав документа «Кадровая политика ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск»»:

1. Общие положения.
2. Объект и субъект кадровой политики.
3. Основные принципы кадровой политики.
4. Цели и задачи реализации кадровой политики.

Кадровая политика включает три взаимосвязанных направления:

- совершенствование подготовки кадров;
- планирование и оптимизация численности и структуры кадров;
- управление человеческими ресурсами здравоохранения.

Основная цель кадровой политики на ближайшее будущее состоит в развитии системы управления кадровым резервом в учреждении, основанной на обоснованном планировании подготовки и трудоустройства кадров, использовании современных образовательных технологий и действенных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить организацию работы с персоналом, способным на высоком профессиональном уровне решать задачи повышения качества оказания медицинской помощи населению.

Основные комплексные задачи по внедрению кадровой политики состоят в следующем:

1) обеспечение дальнейшего развития комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом структуры потребности организации, их рационального размещения и эффективного использования;

2) повышение профессионального уровня работников здравоохранения на основе дальнейшего развития системы непрерывного образования;

3) повышение уровня жизни работников, приведение системы оплаты труда в соответствие со сложностью, количеством и качеством оказания медицинской помощи или других функциональных обязанностей сотрудников;

4) обеспечение правовой и социальной защиты работников, повышение эффективности мероприятий по охране труда.

Реализация поставленных задач должна обеспечить оптимальное соотношение процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава работников, развитие кадровых ресурсов в соответствии с потребностями практического здравоохранения, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Основные направления кадровой политики:

- оптимизации кадрового состава;
- создание и поддержание организационного порядка в компании;
- создание и развитие системы обучения и повышения квалификации;
- формирование и укрепление корпоративной культуры компании.

5. Заключительные положения.

Внедрение подобного документа позволит документально зафиксировать цели, задачи, принципы, направления, механизмы реализации кадровой политики в ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск».

Принятие сотрудника по работе с персоналом в данный момент невозможно по финансовым обстоятельствам, поэтому предлагается закрепить обязанности по координации кадровой политики за специалистом отдела кадров учреждения и включить данные обязанности в его должностную инструкцию.

Следующим направлением кадровой политики является повышение управленческой квалификации руководства.

Для повышения управленческой квалификации руководства учреждения предлагается проведение тренинга «Эффективное руководство» (Таблица 13).

Тренинг разработан и проводится для руководителей среднего и высшего звена.

Цель тренинга развить навыки эффективной организации собственной деятельности и деятельности подчиненных.

В результате тренинга участники:

- 1) смогут повысить продуктивность деятельности персонала и укрепить свой авторитет руководителя;
- 2) приобретут навыки рационального распределения и использования ресурсов в т.ч. временных;
- 3) повысят действенность инструментов управления сотрудниками.

Особенность тренинга:

1. 80 % практики. Практическая отработка и оценка эффективности предлагаемых техник непосредственно на тренинге.

2. Динамичная и легкая для восприятия форма обучения.

Далее ежегодно необходимо проходить подобные курсы, которые могут затрагивать различные стороны управления в учреждении.

Таблица 13 – Программа тренинга «Эффективное руководство»

Тема / Какие навыки развивает	Результат
Составляющие управленческой деятельности Сферы ответственности руководителя Три слагаемых авторитета Модель «Колесо менеджмента»	Четкое понимание руководителем приоритетов в деятельности
Планирование времени и работ Постановка целей, связь целей с планами Методы планирования работ подчиненных Управление проектами и планирования деятельности в условиях дефицита времени. Диаграмма Ганта	Упорядочение деятельности Рациональное распределение и использование ресурсов в т.ч. временных
Ситуационное лидерство Стадии формирования коллектива (бизнес-команды) Особенности управления на разных стадиях. Четыре стиля Выбор оптимального стиля руководства	Укрепление авторитета руководителя Повышение продуктивности деятельности сотрудников

Продолжение таблицы 13

Тема / Какие навыки развивает	Результат
Делегирование полномочий Принципы делегирования Разница между делегированием полномочий и постановкой задач сотрудникам Препятствия к эффективному делегированию и пути их преодоления Что необходимо и что нельзя делегировать Делегирование полномочий и результативность работы подчиненных	Снижение собственных временных затрат на неэффективную деятельность Повышение ответственности подчиненных
Выбор инструментов мотивации «Стабилизаторы» и «мотиваторы» Использование «Стабилизаторов» для удержания Использование «Мотиваторов» для повышения продуктивности	Повышение действенности инструментов управления

Следующим направлением является разработка корпоративных мероприятий. Создание традиций организации является важным компонентом нематериальной мотивации сотрудников организации.

Корпоративные мероприятия - всегда праздник для сотрудников, будь то день рождения компании или проведение конференции. Появляется возможность пообщаться с коллегами в свободной обстановке. Чтобы это общение пошло на пользу, как отдельным сотрудникам, так и корпоративной культуре в целом, необходимо тщательно спланировать и подготовить мероприятие [21].

Организация корпоративных мероприятий осуществляется как с привлечением сторонних компаний, так и своими силами. Если мы имеем дело с корпоративным праздником, лучшим вариантом было бы принять активное участие в разработке программы и сценария, а организационно-техническую часть поручить специализированному агентству.

Организация корпоративных мероприятий рабочей направленности, вроде корпоративных семинаров, имеет несколько другие цели (которые ставит руководство компании), а потому главное в этом случае – найти надежную стороннюю компанию и поручить ей все организационные моменты в рамках

бюджета, от выбора места проведения семинара до изготовления раздаточных материалов.

Проведение корпоративных мероприятий всегда проходит с учетом поставленной руководством цели, но при этом следует помнить, что главное это – сплочение команды, от него зависит процветание компании. Воспоминание о событии должно сопровождаться только положительными эмоциями, поэтому к его подготовке и проведению надо подходить не менее ответственно, чем к работе над проектом [21].

Проведение корпоративных мероприятий требует определенных материальных и временных затрат, но наградой за успешно организованный праздник или интересный семинар будет благодарность сотрудников, повышение их командного духа и стимул продолжать работу после отлично проведенного времени.

Возможные мероприятия:

1) конкурсы рисунков в честь дня «медицинского работника» для детей сотрудников с призами (рекомендуется проводить в развлекательно-игровой форме с различными призами для всех участников, с пониманием «что бы ни кому не было обидно»);

2) ежегодное чествование – маленький банкет в честь долгожителей компании, т.е. работающих с её основания или довольно продолжительный период времени;

3) «новый год» – проводится не только для сотрудников, но и для их семей с детьми (как показал проведенный анализ большинство сотрудников находятся в самом продуктивном возрасте от 30 до 50 лет, а значит, у большинства есть семьи и дети, которые не должны быть обделены);

4) совместный выезд на природу (экскурсия, поездка за грибами или что-то подобное по выбору сотрудников).

В Приложении Б приведены рекомендации, данные руководству учреждения по проведению различных корпоративных мероприятий:

1. Корпоративные праздники.

2. Дня рождения компании.

Рекомендуется применять корпоративные мероприятия в таких направлениях, как [14, с.355]:

- 1) формирование, развитие и поддержка командного духа;
- 2) сплочение коллектива, повышение лояльности сотрудников;
- 3) создание атмосферы доверия и уважения в коллективе;
- 4) развитие коммуникации между сотрудниками/подразделениями;
- 5) эмоциональная и физическая разрядка.

### 3.2 Оценка эффективности рекомендаций

Рассчитаем затраты на рекомендационные мероприятия рассмотренные в параграфе 3.1. В качестве прямых затрат на реализацию рекомендаций выделяем затраты на проведение мероприятий непосредственно по дипломному проекту, создание документов по кадровой политике, обучение руководящего состава, проведение корпоративных мероприятий.

Затраты на проведение внешнего обучения для повышения управленческой квалификации руководства представлены в таблице 14.

Стоимость данного курса обучения составляет 10 000 рублей на одного человека.

Таблица 14 – Затраты на проведение внешнего обучения

ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск»

Категория сотрудников	Внешнее обучение / способ / периодичность (продолжительность)	Кол-во сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации	Стоимость обучения, руб. на 1 чел.	Общая стоимость обучения, руб.
Руководители учреждения	Тренинг «Эффективное руководство»	5	10 000	50 000
Итого:				50 000



Рекомендуется проучить пятерых сотрудников:

- 1) главный врач;
- 2) заместитель главного врача по лечебным вопросам;
- 3) заместитель главного врача по поликлинике;
- 4) главный бухгалтер;
- 5) начальник хозяйственного отдела.

На проведение корпоративных мероприятий учреждением запланировано на 2020 финансовый год 100 000 рублей.

Таблица 15 – Затраты на внедрение рекомендаций

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Затраты, связанные с организацией обучения	50 000
Затраты на проведение корпоративных мероприятий	100 000
Всего:	150 000

Таким образом, общие затраты на внедрение рекомендаций составляют 150 000 рублей.

В качестве социальной эффективности ожидаем получить улучшение социально-психологического климата в коллективе, снижение конфликтности, улучшение коммуникаций.

Предлагается, что сотрудники покажут большую заинтересованность в работе учреждения. Повысится отдача от их вклада в работу. Они получат больше возможности выразить себя, применить свои способности.

Разработанные рекомендации помогут решить задачи поддержания корпоративной культуры, обеспечить высокую работоспособность сотрудников, поднять их заинтересованность в общем результате, а, следовательно, и некоторые социально-экономические проблемы.

Для оценки эффективности обучения разработана анкета. Оценка результативности обучения оценивается по 10-балльной шкале (1-неудовлетворительно, 10 - отлично). Пример анкеты указан в таблице 16.

Таблица 16 – Анкета оценки эффективности обучения

Критерии оценки	Оценка
1. Соответствие содержания курса поставленным целям	-
2. Актуальность получения знаний	-
3. Соответствие содержания курса программе	-
4. Новизна полученной информации	-
5. Понятность изложенного материала	-
6. Практическая ценность материала, применимость для работы	-
7. Смогли бы внести предложения по повышению результативности Вашей деятельности, работы после посещения данного обучения?	-
8. Насколько обучение способствовало развитию навыков?	-
9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных навыков?	-
10. Удовлетворенность полученными материалами	-
Сумма баллов, X <sub>co</sub>	-
Коэффициент результативности обучения, K <sub>c</sub>	-

Цель учебного курса – добиться таких изменений в работе сотрудника, которые приведут в итоге к улучшению работы учреждения.

Обучение на семинаре можно оценивать по двум различным уровням:

1. Мнение слушателей. Самым распространенным способом определения мнения слушателей о курсе обучения является анкетирование.

2. Объем полученных знаний, изменения стиля работы, результативность (реальные улучшения в работе компании). Последовательное анкетирование до начала и после окончания учебного курса позволит слушателям оценить, насколько возросли их значения.

Результативность проводимого обучения можно частично оценить с помощью анкеты.

Расчет коэффициента результативности обучения K<sub>c</sub> одного работника на семинарах (тренингах) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_c = \frac{X_{co}}{10},$$

где  $X_{co}$  – сумма баллов оценки в анкете.

Чем выше будет коэффициент результативности обучения  $K_c$ , тем выше эффективность обучения.

Результаты оценки семинаров самими обучающимися должны дать довольно приемлемые результаты.

В результате проведенных занятий у участников курсов должна повыситься уверенность в собственных силах и мотивация к достижению профессиональных успехов, появиться новые навыки оптимизации управленческого общения.

При планомерной работе по совершенствованию кадровой политики возможно достичь значительно больших показателей. Это должно стать важной задачей системы управления персоналом каждой организации.

В учреждении существуют критерии оценки эффективности деятельности руководителя, утвержденные Министерством здравоохранения Челябинской области. По данным критериям можно оценить эффективность деятельности руководителя. Критерии проставляются один раз в квартал, максимальное количество возможных баллов 117.

Показатели оценки эффективности деятельности руководителя учреждения за 2018 год представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели оценки эффективности деятельности руководителя за 2018 год, в баллах

	Январь–март	Апрель–июнь	Июль–сентябрь	Октябрь–декабрь
Оценка (баллы)	73	73	74	71

Источник: отчетность учреждения

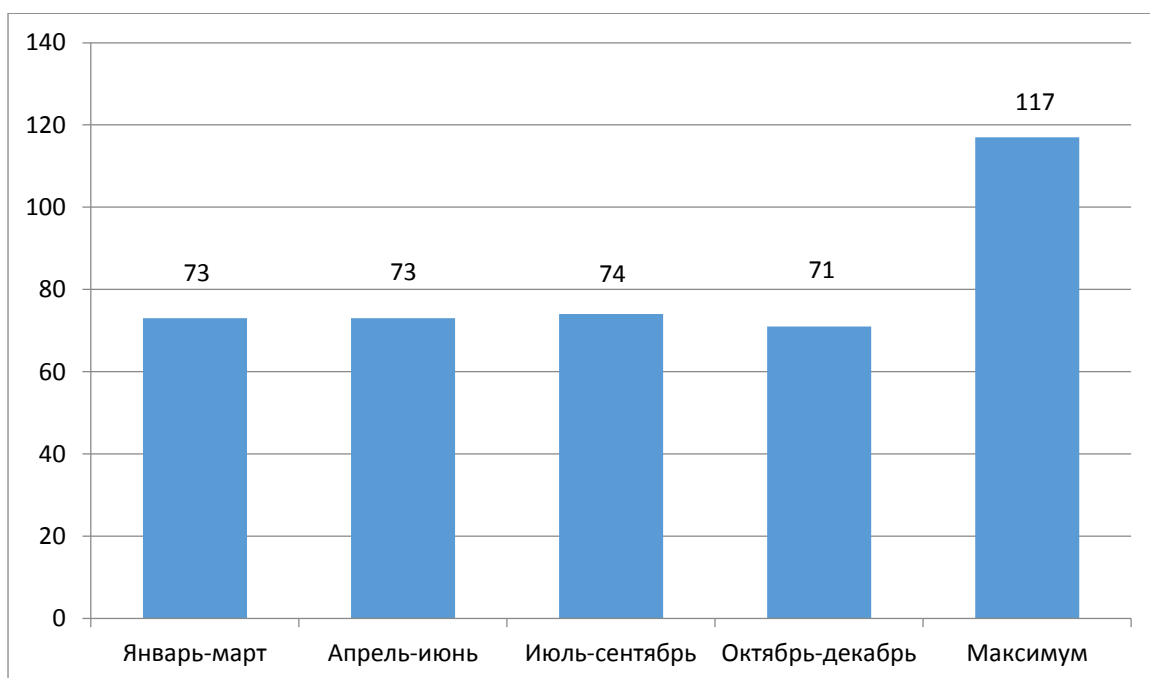


Рисунок 12 – Показатели оценки эффективности деятельности руководителя за 2018 год, в баллах

Из показателей видно, что оценки эффективности руководителя учреждения удовлетворительные, что свидетельствует о благоприятной обстановке в коллективе ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск».

После прохождения тренинга ожидается повышение показателей на 10–15 %.

При внедрении корпоративных мероприятий ожидается повышение показателей эффективности деятельности руководителя на 7–10 %.

При выполнении рекомендаций планируется общее повышение показателей на 17–25 %.

В дальнейшем, прибыль от внедрения рекомендаций будет увеличиваться. При этом, необходимо отметить, что ежегодно необходимо будет предусмотреть затраты на проводимые мероприятия по реализации кадровой политики.

Планируемые показатели эффективности деятельности руководителя представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Планируемые показатели эффективности деятельности  
руководителя на 2020 финансовый год

	Январь–март	Апрель–июнь	Июль–сентябрь	Октябрь–декабрь
Оценка (баллы)	89	91	91	92

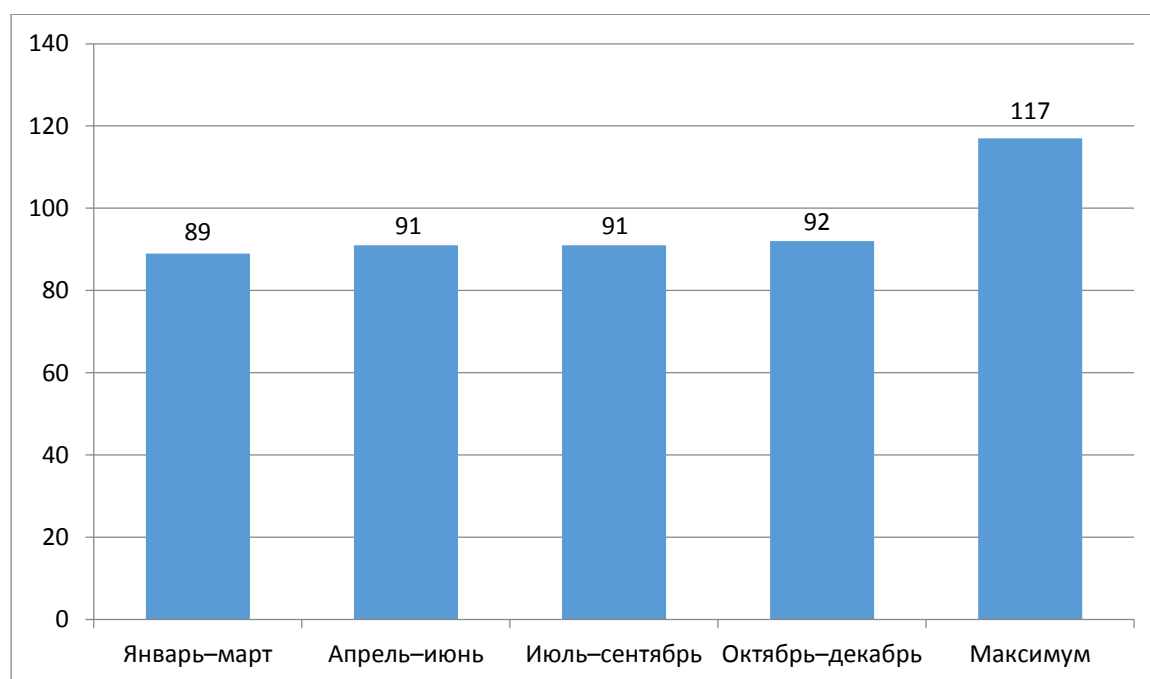


Рисунок 13 – Планируемые показатели эффективности деятельности  
руководителя на 2020 финансовый год, в баллах

На основании показателей эффективности деятельности руководителя Министерством здравоохранения Челябинской области принимается решение о выделении дополнительных средств. Например, для закупки компьютерного или медицинского оборудования, ремонта помещений, зданий, восстановление ограждений по периметру территорий, оборудованием территорий системой видеонаблюдения и т. п.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно сказать, что доминирующая в течении многих десятилетий политика «дешевого врача» в последние годы начинает пересматриваться. Кризисные процессы в экономике страны, возможно замедлят повышения заработной платы медицинского персонала, но маловероятно, чтобы снизилась приоритетность этой задачи. Можно также ожидать усиление зависимости размера оплаты труда медиков от объёма и качества их труда. Пока этот процесс идет не очень последовательно, но реалии сужающихся финансовых возможностей скорее всего, ограничат сферу механического повышения размера зарплаты для всех работников и заставят руководителей медицинских учреждений делать ставку прежде всего на наиболее квалифицированных и нужных специалистов, занятых на одном рабочем месте – в полном соответствии с идеей эффективного контракта. Что же касается других аспектов кадровой политики, то особых оснований для оптимистических прогнозов пока нет. Достаточно посмотреть на главные программные документы развития здравоохранения. Перспективные направления развития кадрового потенциала здравоохранения содержатся в распоряжении Правительства РФ от 15.04.2013 N 614-Р «О комплексе мер по обеспечению системы здравоохранения Российской Федерации медицинскими кадрами до 2018 года». Предлагается планировать кадры с учетом комплекса новых факторов, в том числе с учетом изменений в структуре оказания медицинской помощи. Растет понимание необходимости перехода от экстенсивного наращивания численности врачей к стратегии интенсивного развития. Но пока эта новая стратегия недостаточно конкретизирована, в том числе по вопросам планирования кадров. Принятая Минздравом России методика планирования кадров касается только врачей и полностью игнорирует другие категории специалистов. К тому же речь идет между сторонами. Также к данному процессу целесообразно привлекать и сторонних специалистов, специализированные организации.

Кадровая политика учреждения здравоохранения охватывает полный спектр направлений, связанных с управлением персоналом: комплектование персонала, оценка, управление карьерой, оплата труда и премирование, повышение квалификации и обучение, мотивация и стимуляция.

Чтобы удержать сотрудников, особенно высококвалифицированных кадровая политика должна сочетать такие качества как гибкость, динамичность с одной стороны и стабильность – с другой.

Практическая часть дипломного проекта выполнена на примере ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск». Это современное медицинское учреждение с квалифицированным персоналом и комплексом необходимого терапевтического и лабораторного оборудования.

Проанализировав кадровую политику ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск», можно сделать следующие выводы:

1. Анализ кадрового состава ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» свидетельствует, что персонал учреждения высококвалифицированный.
2. Сотрудники ценят свои рабочие места. Текучесть кадров низкая.
3. Кадровая политика в учреждении документально не закреплена, но все необходимые направления работы с персоналом реализуются.
4. Нет сотрудника, за которым закреплены обязанности по управлению персоналом.
5. Сотрудники понимают, что необходима разработка кадровой политики для повышения эффективности работы.

В качестве рекомендаций было выделено:

1. Создание документа «Положение о кадровой политике ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск».
2. Закрепление полномочий по кадровой политике за конкретным сотрудником.
3. Проведение тренинга «Эффективное руководство».
4. Разработка мероприятий по нематериальной мотивации: проведение

корпоративных мероприятий.

Ожидается повышение компетентности руководства в управлении персоналом, что приведет к улучшению социально-психологического климата в коллективе. Улучшится дисциплина в коллективе, сотрудники покажут большую заинтересованность в работе учреждения. Повысится отдача от их вклада в работу.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с поправками от 30.12.2008 г., 05.02.2014 г., 21.07.2014 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001).
3. Богданова, Е.Л. Маркетинговая концепция организации персоналом менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы [Текст]/ Е.Л. Богданова. – СПб.: Питер, 2009, 251с.
4. Бодров, В.А. Психология профпригодности: Учебное пособие для ВУЗов [Текст]/ В.А. Бодров. – М.: ПЕРСЭ, 2001.—511с.
5. Бойдаченко, П.Г. Служба управлений персоналом [Текст]/ П.Г. Бойдаченко. – Новосибирск: ЭКО, 2010. – 518с.
6. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учеб. Пособие [Текст]/ Л.А. Бурганова. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 506с.
7. Васькин, А.А. Оценка менеджеров: учебно-практическое пособие [Текст] / А.А. Васькин. – М.: Компания «Спутник», 2000. – 436с.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст]/ В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2009.– 240с.
9. Веснин И.П. Менеджмент для всех [Текст]/ И.П. Веснин. — М.: Юрист, 2007.– 348с.
10. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. [Текст]/ А.П. Егоршин— Н. Новгород: НИМБ, 2011.— 347с.
11. Друкер, Питер Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. [Текст]/ Питер Ф. Друкер. – М. ФАИР-ПРЕСС, 2009.– 318с.

12. Друкер, Питер Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. [Текст]/ Питер Ф. Друкер. – М. ФАИР-ПРЕСС, 2009.– 318с.
13. Дятлов, В.А. Управление персоналом: Учебник. [Текст]/ Дятлов В.А. и д. р. – М: Академия. 2000. – 352с.
14. Дятлов, В.А. Управление персоналом: Учеб.пособие [Текст]// Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2008. – 524с.
15. Зазыкин, В.Г. Менеджер: психологические секреты профессии. [Текст]/ В.Г. Зазыкин, А.П. Чернышев. – М.: АСТ, 2007. – 264с.
16. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие. [Текст]/ Г.Г. Зайцев. – СПб.: Северо-Запад, 1998. – 521с.
17. Занковский, А.Н. Организационная психология. [Текст] / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 647с.
18. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М., 1993. – 304 с.
19. Камалова, В.Д. Экономика фирмы. [Текст]/ В.Д. Камалова – М.: Банки и биржи, 2007–358с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. [Текст]/ А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – М.: Финстатинформ, 2000. – 280с.
21. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. [Текст]/ В.С. Липатов – М.: Люкс-арт, 2005. – 332с.
22. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст]/ С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2005. –384с.
23. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. Управление организацией: Учебник [Текст]/под ред. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 240с.
24. Потеряхин, А.Л. Психология управления. Основы межличностного общения. [Текст]/ А.Л. Потеряхин – К.: ВИРА-Р, 2009. – 329с.

25. Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого достоинства: Учебное пособие для студентов ВУЗов. [Текст]/ Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова – М.:Издательский центр «Академия», 2003. – 480с.
26. Русинов Ф.М., Петросян Д.С. Основы теории менеджмента. Учебное пособие [Текст]/ Под ред.академика РАЕН В.А. Шуль. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 350с.
27. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом. [Текст]/ С.И. Самыгин, М.С. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 480с.
28. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия. [Текст]/ В.В. Травин, В.Д. Дятлов — М.: Дело, 2006. – 298с.
29. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: Учебник [Текст]/ Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 621с.
30. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст]/ Н.В. Федорова. – М.: КНОРУС, 2005.
31. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. [Текст]/ В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – М.: ООО «Вершина». 2003. – 224с.
32. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации (учебно-практическое пособие) [Текст]/ С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 433с.
33. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. [Текст]. – СПб.: Питер, 2001. – 276с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А – Проект Кадровая политика ГБУЗ «Городская больница № 3 г. Копейск»

#### 1. Общие положения

Направления развития здравоохранения Российской Федерации в целом, и ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» в частности, в значительной степени зависят от состояния профессионального уровня и качества подготовки медицинских и фармацевтических кадров, как главного ресурса здравоохранения.

Положение о кадровой политике разработано в соответствии с государственной политикой в области здравоохранения и кадров в целях решения задач повышения уровня здоровья населения.

Основное содержание кадровой политики определено следующими положениями:

- приоритеты в формировании кадровой работы в организации в соответствии с направлениями ее реформирования;

- принципы планирования и использования кадровых ресурсов на основе совершенствования номенклатуры специальностей и системы сертификации специалистов;

- новые принципы системы кадровой работы с сотрудниками организации;

На основании настоящего Положения разрабатываются локальные нормативные правовые документы, планы, касающиеся различных аспектов кадровой политики. Его положения учитываются при формировании стратегических направлений развития организации.

#### 2. Объект и субъект кадровой политики

Субъектом кадровой политики является персонал. Персонал (от лат. Persona –

личность) – совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также входящих в штатный состав (состоящих на балансе), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т. д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

Персонал является важнейшим ресурсом организации, на который направлена основная часть Программ и мероприятий по закреплению кадров. Объектом кадровой политики являются трудовые отношения.

Трудовые отношения – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником труда за определенную плату (работы по должности, профессии или специальности либо конкретного вида поручаемой ему работы). Работник, вступивший в трудовые отношения, обязан подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка, а работодатель обязан обеспечить ему условия труда в соответствии с законодательством, коллективным или индивидуальным трудовым договором.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании заключаемого ими трудового договора.

### 3. Основные принципы кадровой политики

Кадровая Политика устойчивого развития основана на следующих общих принципах:

– формирование во всех службах и подразделениях учреждения высококвалифицированного, надежного и лояльного кадрового состава (создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива), стремящегося работать эффективно и качественно ради достижения главной цели организации – оказание высококвалифицированной медицинской помощи;

- сохранение, укрепление и развитие человеческих ресурсов;
- обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому сотруднику;
- сопровождение трудовой и социальной жизни сотрудников ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» в строгом соответствии с ТК РФ, законодательными актами, локальными нормативными актами, Коллективным договором;
- создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, способствующих гармоничному сочетанию интересов, как работодателя, так и работника;
- преемственность наставнической работы.

#### 4. Цели и задачи реализации кадровой политики

Кадровая политика включает три взаимосвязанных направления:

- планирование, оптимизация численности и структуры кадров;
- совершенствование подготовки кадров;
- управление человеческими ресурсами здравоохранения.

Основная цель кадровой политики на ближайшую перспективу состоит в развитии системы управления кадровым потенциалом в учреждении, основанной на рациональном планировании подготовки и трудоустройства кадров, использовании современных медицинских технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить организацию персоналом, способным на высоком профессиональном уровне решать задачи повышения качества медицинской помощи населению.

Основные концептуальные задачи по реализации кадровой политики состоят в следующем:

4.1 Обеспечение дальнейшего развития комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом структуры потребности учреждения, их рационального размещения и эффективного использования.

4.2 Повышение профессионального уровня работников здравоохранения на основе дальнейшего развития системы непрерывного образования.

4.3 Повышение уровня жизни работников, приведение системы оплаты труда в соответствие со сложностью, количеством и качеством оказания медицинской помощи или других функциональных обязанностей.

4.4 Обеспечение правовой и социальной защиты работника, повышение эффективности мероприятий по охране труда.

Реализация поставленных задач должна обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава работников, развитие кадровых ресурсов в соответствии с потребностями практического здравоохранения, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

4.5 Основные направления кадровой политики.

Основные направления кадровой политики ГБУЗ «ГБ № 3 г. Копейск» построены в соответствии с планом качества и включают в себя следующие пункты:

- повышение уровня квалификации врачей;
- обеспечение дополнительной подготовки медицинских специалистов по потребности;
- разработка программы по повышению укомплектованности врачебным, сестринским и прочим персоналом;
- отработка технологии работы с персоналом по профилактике синдрома профессионального выгорания.

4.6 Оптимизация кадрового состава.

Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей сотрудников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций.

Порядок организации работы по оптимизации кадрового состава учреждения:

1. Определить необходимый и достаточный количественный состав

подразделений исходя из функциональных задач и объема выполняемых работ. Основой прогнозирования потребности в персонале являются стратегия учреждения, система целей в долгосрочной перспективе, ситуация на региональном рынке труда и результаты мониторинга персонала.

2. Определить квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам.

3. Осуществить поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально-психологическим и социальным качествам.

4. При приеме на работников соблюдаются требования ТК РФ, устанавливается испытательный срок не менее 3- месяцев.

#### 4.6.1 Создание эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.

Задача функционирования системы мотивации и стимулирования персонала состоит в обеспечении прямой и стабильной заинтересованности каждого сотрудника компании в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности и коллективных результатов труда, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми. Базовым компонентом системы мотивации и стимулирования сотрудников учреждения является механизм материального вознаграждения, обеспечивающий взаимосвязь оплаты и результатов труда.

Материальное вознаграждение сотрудников состоит из постоянной гарантированной части заработной платы, выступающей в виде должностного оклада, и переменной части, которая является функцией результативности деятельности самого сотрудника, его подразделения и в целом всего учреждения.

Порядок и механизмы оплаты труда сотрудников учреждения регламентируются внутренним нормативным документом – «Положением об оплате труда».

#### 4.7 Создание и поддержание организационного порядка в компании.



Важнейшим условием достижения стратегических целей учреждения является безусловное выполнение всеми сотрудниками своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний, рабочих заданий.

Основой исполнительности является организационный порядок в учреждении, когда сотрудники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения в рамках своей зоны ответственности, осуществляется планирование, отчетность и контроль за исполнением принятых решений в соответствии с принятыми и утвержденными правилами, методиками и инструкциями.

Правила производственного поведения регламентируются «Правилами внутреннего трудового распорядка», должностные обязанности, права и ответственность закреплены в должностных инструкциях, инструкциях по охране труда, положениях и регламентах учреждения.

Так как организационный порядок является основой деятельности учреждения, то любое нарушение требований документов, регламентирующих данный порядок, будет рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера, вплоть до увольнения виновного сотрудника.

#### 4.8 Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации.

Высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников учреждения должен поддерживаться и развиваться в системе постоянного обучения и повышения квалификации медицинского и прочего персонала.

Для определения потребности в обучении учреждение регулярно проводит процедуры оценки и аттестации персонала. Аттестация проводится для всех сотрудников (за исключением: работников, отработавших в компании менее года; беременных женщин, работников, с которыми заключен срочный трудовой

договор).

Обучение планируется и проводится с целью подготовки персонала к решению стоящих перед компанией задач и повышения профессионального уровня персонала.

Затраты компании на обучение вносятся в план бюджета на финансовый год и утверждаются главным врачом учреждения.

Возможна оплата обучения сотрудников за счет учреждения в случаях производственной необходимости.

#### 4.9 Формирование и укрепление корпоративной культуры учреждения.

Укрепление корпоративной культуры должно проводиться через общефирменные мероприятия, направленные на воспитание у сотрудников учреждения чувства общности, принадлежности к учреждению, лояльности и надежности в работе. Создание положительного имиджа как внутри учреждения, так и вовне, будет способствовать воспитанию и пропаганде корпоративности и положительной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе.

### 5. Заключительные положения

Для реализации кадровой политики руководством разрабатываются и усовершенствуются соответствующие локальные нормативные документы, позволяющие осуществлять достижение поставленных целей.

Данный документ необходимо доводить до сведения руководителей и сотрудников для обязательного использования в работе.

## Приложение Б – Корпоративные мероприятия

### Корпоративные церемонии

Корпоративные церемонии являются плановыми специальными мероприятиями, проводимые для всех присутствующих сотрудников компании. Церемонии призваны укрепить веру персонала в ценности компании, предоставить сотрудникам возможность приветствовать корпоративных героев.

Корпоративные церемонии призваны укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в каком-либо важном событии.

### Корпоративные вечеринки

Корпоративные вечеринки – это не только повод лишний раз напомнить о себе и продемонстрировать возможности компании, а так же самое частое из событий, организуемых крупными корпорациями по различным поводам. Сочетание стильной официальной части с непринужденным весельем развлекательной программы – это то, что запомнится не только Вашим гостям, но и сотрудникам.

Поводов для организации корпоративной вечеринки множество: день рождения компании, завершение работы над каким-ли сложным проектом, сдача годового отчета. Праздники объединяют не меньше рабочих будней.

Корпоративная вечеринка – объединяет и сплачивает сотрудников любой компании, так как участие в таком событии поможет сотрудникам пообщаться друг с другом в нестандартном формате и укрепит доброжелательную атмосферу. Кроме того, корпоративная вечеринка может быть использована как яркий финал конференции, или как часть активной командно образующей программы.

Правильная организация корпоративной вечеринки предполагает в первую очередь хорошо продуманный и разработанный план сценария, который будет не только интересным и занимательным для участников, но и соответствующим

событию, по поводу которого организуется данное мероприятие. Обязательно нужно уделить внимание выбору места проведения мероприятия, максимально подходящего под ее формат и удобства транспортной инфраструктуры.

Воплощением планов в реальность должен заниматься тщательно подобранный персонал: яркий ведущий, профессиональные инструкторы, актеры и аниматоры.

Сотрудники с большим энтузиазмом принимают участие в корпоративных вечеринках, в которых организаторы отводят им роль активных участников.

### Корпоративные праздники

Корпоративные праздники – событие долгожданное и импонирующее сотрудниками компании. Место работы должно восприматься не только как ежедневный труд, стресс и должностными обязанностями, но и достойный отдых, приятное общение с сотрудниками, ощущением себя частью дружного коллектива.

Корпоративные праздники должны быть с продуманной программой и наличием цели.

Организация корпоративных праздников – дело весьма специфическое, требующие определенных навыков знаний. Поэтому для подготовки к празднику рекомендуется обращение в специализированное агентство за помощью в составлении сценария, техническим обслуживанием мероприятия и предоставлением аниматоров.

Организация корпоративных праздников начинается с постановки цели и задач мероприятия, далее обсуждается место проведения праздника, его программа, решаются вопросы доставки сотрудников и организации праздничного стола.

В зависимости от величины компании иногда приходится проводить праздники в несколько приемов, хотя, безусловно, одновременное присутствие руководства и подчиненных окажет более благотворное влияние на корпоративные отношения.

Проведение корпоративных праздников во многом зависит от повода мероприятия и фантазии заказчика праздника. В зимнее время выбор места празднования ограничивается закрытыми площадками, зато летом вполне можно вывезти коллектив на природу.

Проведение корпоративных праздников каждый раз требует свежих идей, место и программа мероприятия должны приятно удивлять и по возможности не повторяться.

### День рождения компании

День рождения компании – безусловно значимая дата в корпоративной жизни любой организации. Организатору мероприятия особенно тщательно приходится разрабатывать программу. Все сотрудники должны почувствовать торжественность момента (особенно если речь идет о юбилее). День рождения – это не награждение передовиков, а прежде всего праздник для всех сотрудников.

Сценарий дня рождения компании должен учитывать специфику организации, включать истории из жизни коллектива. Как и для любого корпоративного праздника будут уместны всевозможные конкурсы, розыгрыши призов и другие увеселительные мероприятия.

Сценарий дня рождения компании должен перекликаться с общей корпоративной культурой и традициями компании. Как правило, чем дольше существует фирма и чем сплоченнее ее команда, тем проще ей с программой праздника. Во-первых, можно исходить из опыта прошедших мероприятий и выбирать общие предпочтения. Во-вторых, чем дружнее коллектив, тем непринужденнее чувствуют себя сотрудники и охотнее участвуют в конкурсах и играх.

Приложение В – Алгоритм внедрения профессиональных стандартов в  
здравоохранении

№ п/п	Мероприятия	Ответственные за реализацию
1	Совещание, посвященное созданию Комиссии по организации применения профессиональных стандартов	Отдел кадров
2	Разработка проектов Положения Комиссии по организации применения профессиональных стандартов и приказа об утверждении Положения	Отдел кадров
3	Разработка приказа о персональном составе Комиссии по организации применения профессиональных стандартов	Отдел кадров
4	Проведение анализа и регулярный мониторинг утвержденных профессиональных стандартов в сфере здравоохранения и профессиональных стандартов по межотраслевым должностям	Отдел кадров
5	Разработка проекта Плана по организации применения профессиональных стандартов	Отдел кадров
6	Рассмотрение проекта Плана по организации применения профессиональных стандартов на Комиссии по организации применения профессиональных стандартов	Отдел кадров
7	Утверждение Плана по организации применения профессиональных стандартов	Отдел кадров
8	Разработка и утверждение шаблона должностной инструкции	Отдел кадров
9	Рассылка утвержденных профессиональных стандартов и действующих должностных инструкций, которые подлежат пересмотру в связи с утверждением профессиональных стандартов, руководителям структурных подразделений	Отдел кадров
10	Оценка квалификации работников и потребности в профессиональном образовании, профессиональном обучении и дополнительном профессиональном образовании работников	Отдел кадров и руководители структурных подразделений
11	Подготовка рекомендаций по внесению изменений в действующие должностные инструкции или по утверждению новой редакции должностных инструкций	Руководители структурных подразделений
12	Разработка проектов должностных инструкций и предоставление их на согласование курирующим заместителям руководителя или руководителю структурного подразделения более высокого уровня	Отдел кадров
13	Согласование должностных инструкций юристконсультантом и иными лицами, в соответствии с утвержденным шаблоном должностной инструкции	Отдел кадров
14	Утверждение должностной инструкции	Отдел кадров
15	Ознакомление работников с должностной инструкцией и/или внесение изменений в трудовой договор в установленном порядке	Отдел кадров

