

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Кадровый менеджмент на предприятии на примере Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП).№ 2

УДК 005.962.13:614.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Полянина Марина Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64, 65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22, 23,24,25,26,27,43,70,71)

Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56, 59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п.2.2), согласованный с требованиями международных стандартов и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Поляниной Марине Владимировне

Тема работы:

Кадровый менеджмент на предприятии на примере Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП) № 2

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования: изучение и анализ общественных отношений, которые связаны с процессом создания и деятельности системы кадрового менеджмента персонала организации. Предмет исследования: система кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП) № 2. Цель работы: исследование, анализ и разработку оптимальной системы кадрового менеджмента персонала Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП) № 2 1. Материалы курсовых работ, связанные с темой работы ВКР. 2. Статьи из периодических изданий и журналов. 3. Учебники и учебные пособия. 4. Официальный сайт Больницы Скорой
---------------------------------	--

	Медицинской Помощи (БСМП)№ 2
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Раскрыть понятие и смысл кадров в организации 2. Раскрыть специфику кадрового менеджмента организации 3. Дать общую характеристику Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2 4. Проанализировать действующую систему кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2, 5. Определить направления развития и оптимизации кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы кадрового менеджмента на предприятии	
2. Анализ системы управления персоналом Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2	
3. Развитие системы кадрового менеджмента Больницы Скорой медицинской помощи (БСМП №2)	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Полянина Марина Владимировна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н, доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Ключевые слова: управление персоналом, персонал, кадровый менеджмент, кадровый резерв, корпоративное управление

Актуальность темы. Кадровый менеджмент, в условиях динамично изменяющихся условий и статусов окружающей организацию среды, все большей и большей степени, рассматривается специалистами по кадрам, как важный элемент системы развития общего менеджмента организации, адекватного данному времени. Даже более того, в условиях когда рыночная ситуация меняется в стране экстремально, а сокращение сроков внедрения новых технологий и минимизации жизненных циклов оказываемых услуг и выпускаемой продукции, данная задача оказывается одной из неотъемлемых, в числе условий по успешному функционированию хозяйства в целом.

В условиях организации, которая функционирует в рыночных условиях, развитие кадрового менеджмента подразумевает включение в него систему процесса получения новыми и действующими сотрудниками навыков, которые необходимы для того, чтобы они успешно выполняли свою работу.

В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивают достижения необходимого объема и своевременности выполнения всех действий, выполняемых организацией, а так же эффективности в применении оборудования и прочих материальных ресурсов. Все это, как результат предполагает рост объема оказания услуг, в том числе, услуг медицинского характера, сокращение их себестоимости, и, соответственно – рост эффективности организации и ряд иных социальных и экономических показателей организации.

Организация должна применять в практике своей работы гораздо более гибкие кадровые стратегии, нежели они были прежде. Им требуется с достаточной регулярностью осуществлять переход от одних видов организационных структур к другим видам. Повышение конкурентоспособности организации требует осуществления самых разнообразных видов диверсификации.

Данные обстоятельства делают вопросы развития и оптимизации процесса кадрового менеджмента в организации непрерывным и охватывающим все категории персонала, а значит, мы имеем все основания говорить о том, что выбранная тема имеет высокий уровень теоретической и практической актуальности.

Степень научной разработанности темы исследования

Предполагает широкий диапазон исследования вопросов развития кадрового менеджмента в организации, включая:

- в области управления и власти О.Я. Гелиха, В.Н. Мининой, А.В. Тихонова,
- в сфере корпоративного управления А.В. Бандурина, Т. Бешорнер, Ш.М. Валитов, А.А. Волин, А.Г. Поршнева Н.А. Соломатина, Б.А. Чуб и др.

- в сфере кадрового менеджмента Т.Ю. Базарова, В.Н. Белкина, Н.А. Белкину О.В. Валиеву, А.В. Данилца, В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, Л.М. Королева, В.М. Маслову, Э.С. Матвееву, В.П. Пугачёва и т.д.

Эти исследования, как и ряд других трудов ученых и специалистов данного направления представлены в списке использованной литературы данного исследования.

Методологическая основа исследования представлена потенциалом таких методов исследования как анализ и синтез, использованы возможности метода сравнения, прогнозирования.

В исследовании сделана попытка представить обозначенную проблему системно и целостно. При решении этой проблемы использованы аналитические возможности методологии комплексного и системного анализа.

Нормативная основа исследования предполагает использование правовых актов российского законодательства.

Объект исследования состоит в изучении и анализе общественных отношений, которые связаны с процессом создания и деятельности системы кадрового менеджмента персонала организации.

Предмет исследования система кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2.

Цель данного исследования представляет исследование, анализ и разработку оптимальной системы кадрового менеджмента персонала Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2.

Для достижения поставленной цели нам необходимо решить ряд последовательных **задач**:

- Раскрыть понятие и смысл кадров в организации
- Раскрыть специфику кадрового менеджмента организации,
- Дать общую характеристику Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2,
- Проанализировать действующую систему кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2,
- Определить направления развития и оптимизации кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2.

ESSAY

Keywords: personnel management, personnel, personnel management, personnel reserve, corporate governance

Relevance of the topic. Personnel management, under the conditions of dynamically changing conditions and statuses of the environment surrounding the organization, increasingly, is considered by human resource specialists as an important element of the system of development of general management of the organization adequate to the given time. Even more, in a situation where the market situation is changing in the country extremely, and the reduction in the timing of the introduction of new technologies and minimizing the life cycles of services and products, this task is one of the inalienable, among the conditions for the successful operation of the economy as a whole.

In an organization that operates in a market environment, the development of personnel management implies the inclusion in it of a system of the process of obtaining new and existing employees skills that are necessary for them to successfully carry out their work.

In particular, the security of the organization of labor resources and the effectiveness of their use ensure the achievement of the necessary volume and timeliness of the performance of all actions performed by the organization, as well as efficiency in the use of equipment and other material resources. All this, as a result, implies an increase in the volume of the provision of services, including medical services, a reduction in their prime cost, and, accordingly, an increase in the efficiency of the organization and a number of other social and economic indicators of the organization.

The organization should apply much more flexible HR strategies in its work practices than they were before. They are required to carry out a transition with sufficient regularity from one type of organizational structure to another. Increasing the competitiveness of an organization requires the implementation of a wide variety of types of diversification.

These circumstances make questions of the development and optimization of the HR management process in the organization continuous and covering all categories of personnel, which means that we have every reason to say that the chosen topic has a high level of theoretical and practical relevance.

Degree of scientific development of the research topic

It presupposes a wide range of studies on the development of personnel management in the organization, including:

- in the field of management and power O.Ya. Gelikh, V.N. Mininoy, A.V. Tikhonov,
- in the sphere of corporate governance A.V. Bandurina, T. Beshorner, Sh.M. Valitov, A.A. Volin, A.G. Porshneva N.A. Solomatina, B.A. Chub et al.

- in the sphere of personnel management T.Yu. Bazarova, V.N. Belkina, N.A. Belkin O.V. Valiev, A.V. Danilts, V.A. Dyatlova, A.Ya. Kibanova, LM The Queen, V.M. Maslova, E.S. Matveyev, V.P. Pugachev, etc.

These studies, as well as a number of other works of scientists and specialists of this field are presented in the list of used literature of this research.

The methodological basis of the research is represented by the potential of such research methods as analysis and synthesis, the possibilities of the method of comparison and forecasting are used.

The study made an attempt to present the indicated problem systemically and holistically. At the decision of this problem analytical possibilities of methodology of the complex and system analysis are used.

The normative basis of the study involves the use of legal acts of Russian legislation.

The object of the research is to study and analyze the social relations that are associated with the process of creating and operating the personnel management system of the organization's personnel.

The subject of the study is the personnel management system of the Emergency Medical Service Hospital No. 2.

The purpose of this study is to research, analyze and develop the optimal personnel management system for the personnel of the Emergency Medical Service Hospital No. 2.

To achieve this goal, it is necessary to solve a series of successive tasks:

- To expose the concept and meaning of personnel in the organization
- To reveal the specifics of personnel management of the organization,
- To give a general description of the Hospital of Emergency Medical Care (BSMP) No. 2,
- Analyze the current system of personnel management of the Emergency Medical Service Hospital (NSMU) No. 2,
- To determine the directions of development and optimization of the personnel management of the Emergency Medical Service Hospital No. 2.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Персонал – это постоянный состав работников какого-нибудь предприятия или организации, которые составляют группу по профессиональным или другим признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности предприятия в персонале. Технология управления персоналом фирмы охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Кадровый менеджмент - комплекс взаимосвязанных методов: экономических, организационных и социально-психологических, которые обеспечивают эффективность трудового процесса и конкурентоспособности предприятия

Кадровый резерв – это некая группа, состоящая из сотрудников конкретного предприятия и предназначенная, в случае надобности, для пополнения основного штатного состава работников, в том числе путем замещения более высоких должностей.

Корпоративное управление - совокупность процессов, обеспечивающих управление и контроль его деятельности в интересах акционеров. Эти процессы включают отношения между акционерами, Советом директоров и исполнительными органами Общества. Общество рассматривает корпоративное управление как средство повышения эффективности своей деятельности, укрепления репутации и повышения капитализации.

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы кадрового менеджмента на предприятии	6
1.1 Кадровый менеджмент, кадры, принципы, задачи, направления кадрового менеджмента	6
1.2 Направления развития кадрового менеджмента , реализация, структура, эффективный менеджмент на предприятии	22
Глава 2. Анализ системы управления персоналом Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2	29
2.1 Краткая характеристика Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2	29
2.2 Анализ действующей системы кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2	42
2.3 Перспективный анализ развития кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2	56
Глава 3 Развитие системы кадрового менеджмента Больницы Скорой медицинской помощи (БСМП №2)	62
3.1 Мероприятия по развитию кадрового менеджмента в Больнице Скорой медицинской помощи (БСМП №2)	62
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий, направленных на совершенствование кадрового менеджмента в Больнице скорой медицинской помощи (БСМП № 2)	76
3.3.Обоснование социальной эффективности предлагаемых проектно- практических рекомендаций.....	78
Заключение	82
Список использованных источников и литературы	84

Введение

Актуальность темы. Кадровый менеджмент, в условиях динамично изменяющихся условий и статусов окружающей организацию среды, все большей и большей степени, рассматривается специалистами по кадрам, как важный элемент системы развития общего менеджмента организации, адекватного данному времени. Даже более того, в условиях когда рыночная ситуация меняется в стране экстремально, а сокращение сроков внедрения новых технологий и минимизации жизненных циклов оказываемых услуг и выпускаемой продукции, данная задача оказывается одной из неотъемлемых, в числе условий по успешному функционированию хозяйства в целом.

В условиях организации, которая функционирует в рыночных условиях, развитие кадрового менеджмента подразумевает включение в него систему процесса получения новыми и действующими сотрудниками навыков, которые необходимы для того, чтобы они успешно выполняли свою работу.

В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивают достижения необходимого объема и своевременности выполнения всех действий, выполняемых организацией, а так же эффективности в применении оборудования и прочих материальных ресурсов. Все это, как результат предполагает рост объема оказания услуг, в том числе, услуг медицинского характера, сокращение их себестоимости, и, соответственно – рост эффективности организации и ряд иных социальных и экономических показателей организации.

Организация должна применять в практике своей работы гораздо более гибкие кадровые стратегии, нежели они были прежде. Им требуется с достаточной регулярностью осуществлять переход от одних видов организационных структур к другим видам. Повышение

конкурентоспособности организации требует осуществления самых разнообразных видов диверсификации.

Данные обстоятельства делают вопросы развития и оптимизации процесса кадрового менеджмента в организации непрерывным и охватывающим все категории персонала, а значит, мы имеем все основания говорить о том, что выбранная тема имеет высокий уровень теоретической и практической актуальности.

Степень научной разработанности темы исследования

Предполагает широкий диапазон исследования вопросов развития кадрового менеджмента в организации, включая:

- в области управления и власти О.Я. Гелиха, В.Н. Мининой, А.В. Тихонова,
- в сфере корпоративного управления А.В. Бандурина, Т. Бешорнер, Ш.М. Валитов, А.А. Волин, А.Г. Поршнева Н.А. Соломатина, Б.А. Чуб и др.
- в сфере кадрового менеджмента Т.Ю. Базарова, В.Н. Белкина, Н.А. Белкину О.В. Валиеву, А.В. Данилца, В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, Л.М. Королева, В.М. Маслову, Э.С. Матвееву, В.П. Пугачёва и т.д.

Эти исследования, как и ряд других трудов ученых и специалистов данного направления представлены в списке использованной литературы данного исследований.

Методологическая основа исследования представлена потенциалом таких методов исследования как анализ и синтез, использованы возможности метода сравнения, прогнозирования.

В исследовании сделана попытка представить обозначенную проблему системно и целостно. При решении этой проблемы использованы аналитические возможности методологии комплексного и системного анализа.

Нормативная основа исследования предполагает использование правовых актов российского законодательства.

Объект исследования состоит в изучении и анализе общественных отношений, которые связаны с процессом создания и деятельности системы кадрового менеджмента персонала организации.

Предмет исследования система кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2.

Цель данного исследования представляет исследование, анализ и разработку оптимальной системы кадрового менеджмента персонала Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2.

Для достижения поставленной цели на необходимо решить ряд последовательных **задач**:

- Раскрыть понятие и смысл кадров в организации
- Раскрыть специфику кадрового менеджмента организации,
- Дать общую характеристику Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2,
- Проанализировать действующую систему кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2,
- Определить направления развития и оптимизации кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2.

Глава 1 Теоретические основы кадрового менеджмента на предприятии

1.1 Кадровый менеджмент, кадры, принципы, задачи, направления кадрового менеджмента

В современной научной литературе имеются примеры различных толкований понятия «кадровый менеджмент».

Одними авторами в определении используются цели и методы, при помощи которых можно данной цели достигнуть, т.е. внимание читателя акцентируется на организационной части управления.

Другими авторами в определении делается упор на содержательную часть, которая отражает функциональную сторону в отношении управления кадрами.

В качестве типичного примера первого подхода может быть представлено такое определение кадрового менеджмента (В. П. Галенко): «Кадровый менеджмент, есть комплекс взаимосвязанных методов: экономических, организационных и социально-психологических, которые обеспечивают эффективность трудового процесса и конкурентоспособности предприятия»¹.

Другой подход к кадровому менеджменту отражается в определении управления персоналом, которое принято в немецкой школе менеджмента, а именно: «Кадровый менеджмент или менеджмент персонала, экономика персонала, есть область деятельности, важнейшие элементы которой – это следующие позиции:

- установление потребности в персонале,

¹ Тихонов, А. В. Об институализации управления в современной России./ А.В. Тихонов // Управленческое консультирование № 1 2010 [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ob-institutsionalizatsii-upravleniya-v-sovremennoy-rossii> , (Обращение 18.04.2017 год),

- обеспечение привлечения персонала, включая его вербовку и его отбор,
- обеспечения реализации персонала непосредственно на рабочих местах,
- обеспечение высвобождения, развития, контроллинга персонала организации,
- обеспечение структурирования работ,
- определение политики вознаграждений и социального пакета,
- реализация политике участия в успехе,
- реализация управления затратами по персоналу и руководству сотрудниками»².

Такие термины, как «менеджмент человеческих ресурсов», а также «кадровый менеджмент» появились в 60-70-х годах XX вв.

В контексте данной управленческой модели человеческие ресурсы рассматривались в качестве источника неиспользованных резервов и позволяли, что было весьма важно, налаживать более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в контексте общей структуры предприятия.

Простое удовлетворение потребностей сотрудников в это время уже не было конечной целью, но превращалось в результат личной заинтересованности сотрудников.

Кадровый менеджмент во многом развивался вместе с человеческой цивилизацией.

Например, движение за демократизацию в Европе позволило покончить с тезисом о том, что формирование благоприятного рабочего климата может само по себе привести к наилучшим результатам.

² Тихонов, А. В. Об институализации управления в современной России./ А.В. Тихонов // Управленческое консультирование № 1 2010 [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ob-institutsionalizatsii-upravleniya-v-sovremennoy-rossii> , (Обращение 18.04.2017 год),

Производственная организация стала рассматриваться скорее как место переплетения интересов разных групп. При этом, Человек ставился во главу угла по всей системе управления. Широким распространением было представлено разнообразие форм участия сотрудников в процессе организации труда, к примеру, такие, как:

- производственные кружки качества на производстве,
- проведение регулярных рабочих совещаний,
- создание советов работников на предприятиях.

Человеческий фактор, вкупе с его умелым применением на производстве стал стратегическим фактором по эффективному функционированию предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка.

Структурный состав по элементам кадрового менеджмента представлен на рисунке 1.1

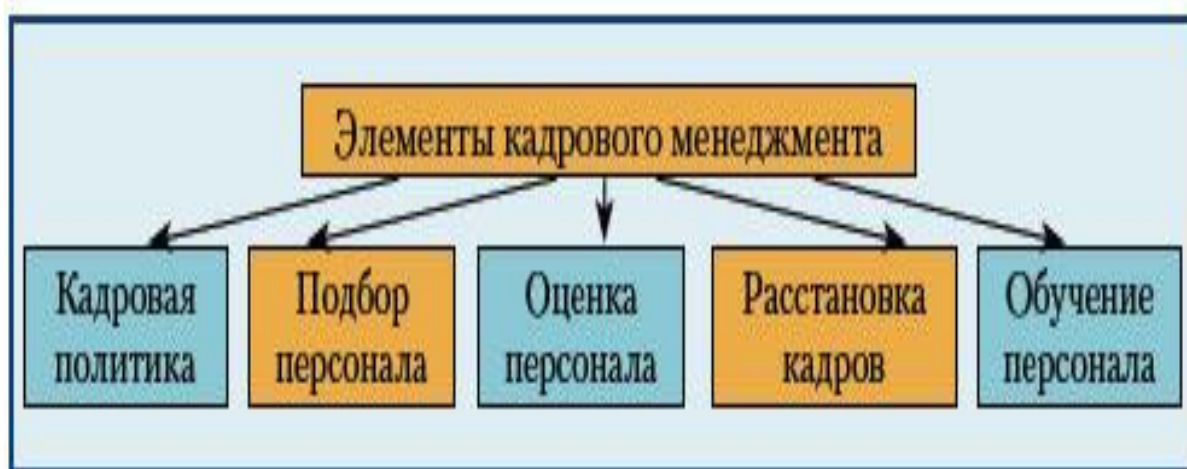


Рис. 1.1 - Структура кадрового менеджмента по элементам³

В настоящее время, во все в большей степени развитие в управлении получает стратегический менеджмент человеческих ресурсов, который в полной мере предполагает управление персоналом в долгосрочной перспективе с учетом вышеперечисленных факторов. В настоящее время именно то, что четкая и налаженная система управления кадрами есть явное

³ Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2011. – С.49,

и мощное конкурентное преимущество организации, именно ему уделяют все большое внимание формированию эффективной кадровой стратегии.

Говоря о стратегическом менеджменте (управлении), надо сказать, что он появился как экономический термин «на стыке 60-70 гг.» XX века. И обозначал он различие текущего, оперативного менеджмента производственного уровня и менеджмента, осуществлявшегося топ-менеджерами на уровне предприятия «в целом»⁴.

Такое подразделение уровней менеджмента возникло из эмпирического понимания того, что управление «высшего» уровня должно переориентироваться с внутрипроизводственных задач на преимущественный анализ и строительство взаимоотношения предприятия с различными объектами и субъектами внешней среды.

Внешняя же среда оставалась системой значительно менее консервативной и устойчивой, нежели отдельное производство. Но именно она оказывала на предприятии уже значительно большее влияние на предприятие, чем оно имело место несколькими десятками лет ранее.

Наиболее часто, как термин «менеджмент человеческих ресурсов» применялся процесс, которым обеспечивалась мобилизация сотрудников, за счет активной работы менеджеров: линейных и функциональных.

В действительности имеют место многие толкования данного кадрового термина.

Для нашего исследования следует отметить, что в целом, они различаются по ряду пунктов, но мы можем выделить их три базовых, основных:

- 1) фактор труда и отношение к нему, как к важному источнику дохода человека;
- 2) развитие инициативности сотрудников при создании необходимых условий;

⁴ Друкер, П. Менеджмент XXI века./ П. Друкер – М.: Экономика и бизнес. 2014 – С.198,

3) интеграция в области социальной и кадровой политики в единство общей политики предприятия.

В данном контексте интересным могут быть механизмы реализации кадрового менеджмента, представленные на рисунке 2



Рисунок 2 – Механизмы реализации кадрового менеджмента⁵

Целью кадрового менеджмента, является:

удовлетворение потребностей организации в квалифицированных кадрах,

эффективное применение кадров с учетом возможностей по самореализации каждого сотрудника в рамках конкретной производственной организации.

⁵ Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2011. – С.55,

Учитывая то, что в философии менеджмента человеческих ресурсов работники, есть ценный актив предприятия, а также наиболее ценный его капитал, который требуется приумножать и беречь.

Этим предъявляются особые требования по:
структуре производственной организации,
политике предприятия в сфере управления и организации труда сотрудников.

В пределах менеджмента человеческих ресурсов, кадровая политика из политики «реагирующей» становится активной стратегией, которая в качестве высших эшелонов менеджеров должна быть интегрирована в общую политику всей организации.

Признав управление кадрами важнейшим элементом стратегического управления, нам также важно становится определить само понятие стратегическое управление, как устойчивой термин. А также исследовать его место и роль в кадровом менеджменте конкретной организации.

Для этого нам необходимо исследовать некоторый «спектр» мнений, который давали этому явлению и процессу другие специалисты и исследователи.

Итак: Г. Джонсон и К. Склуз отводят стратегическому управлению лишь роль «анализа текущего положения фирмы в конкурентной среде; разработке, оценке и выбору альтернатив; реализации выбранной стратегии»⁶.

Дж. Пирс и Р. Робертсон в своем определении называли стратегический менеджмент «набором решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации»⁷.

⁶ Цит по книге Веснин, В.Р. Менеджмент - учебное пособие. / В.Р. Веснин - М: Издательство Проспект, 2015 г. – С.198,

⁷ Цит по книге Веснин, В.Р. Менеджмент - учебное пособие. / В.Р. Веснин - М: Издательство Проспект, 2015 г. – С.200,

А, например, по Хиггинсу «стратегический менеджмент - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»⁸.

Генри Минцберг, пишет уже, что: «он (стратегический менеджмент) используется фирмами, готовыми к революционным изменениям, к которым их подталкивает динамика внешнего окружения»⁹.

Таким образом, мы видим, что разные исследователи определяют стратегический менеджмент по разному, отводя ему роль от «анализа внешней среды», «набора инструментов», «управленческого процесса» до подготовки «революционных» изменений. Обобщая всё вышесказанное о стратегическом менеджменте в приведенных определениях нам необходимо сделать собственный вывод, который станет определением стратегического менеджмента.

Итак, стратегический менеджмент: способ управления организацией, который имеет:

- в качестве основной опоры кадровый (человеческий) потенциал предприятия,
- строит производство, ориентируясь на запросы меняющихся потребностей рынка,
- оперативно реагирует на изменения, происходящие во «внешней» среде предприятия,
- гибко реагирует на «вызовы времени», выявляя и развивая конкурентные преимущества» и корректируя имеющиеся недостатки.

Характер стратегии в этом случае приобретает как элементы производственного процесса, так и вся его цепочка в целомом.

Покажем структуру элементов производственного процесса на рисунке 1.3.

⁸ Там же, С.201,.

⁹ Веснин, В.Р. Менеджмент - учебное пособие. / В.Р. Веснин - М: Издательство Проспект, 2015 г. – С.207

Эффективная реализация кадровой политики предполагает наличие эффективных кадровых служб, а также специальных функциональных менеджеров, управляющих персоналом.



Рис.1.3 - Элементы и последовательности производственно-хозяйственных процессов¹⁰

Системообразующей ролью в процедуре оценки деятельности службы управления персоналом, определяется, во многом, ее «встроенность» в общую систему менеджмента корпорации. Исходя из этого, технология оценки, применяемая в определении уровня, эффективности работы службы управления персоналом, должна соответствовать таковым специальным требованиям:

Объективная оценка, которой обеспечивается наличие обоснованных критериев, которые определяются до непосредственного начала процедуры оценки:

Степень комплексности процедуры оценки, которая представляет оценку уровня реализации функций, возложенных на службу управления персоналом по всем без исключения параметрам;

Степень научности оценки, использования экономико-математических методов и моделей, которые позволяют осуществлять прогноз эффективности тех или иных направлений работы службы управления персоналом корпорации на перспективу;

¹⁰Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – СПб: Питер, 2015.— С.228,

Статус результативности применения выводов, которые получены в итоге оценки, при обеспечении совершенствования работ по службе управления персоналом, а также повышения ее эффективности.

Оценка эффективности работы службы управления персоналом вписывается в качестве составного элемента в систему оценки эффективности корпоративного менеджмента в целом. Поэтому технология оценки в области деятельности управленческих структур корпорации должна иметь в основе следующие принципы:

- Вовлеченность всех заинтересованных сторон как внутри предприятия, так и за его пределами, непосредственно в процесс оценки;
- Рассмотренность процесса оценки службы управления персоналом в статусе непрерывного цикла формирующегося от предварительной оценки в стадии разработки до уровня принятия решения и заключительной оценки по достигнутым результатам;
- Согласованность социальных и экономических показателей при оценке деятельности службы управления персоналом корпорации;
- Сопоставимость полученных результатов от степени реализации принятых кадровых решений с непосредственной оценкой затрат, которыми были обусловлены эти достижения;
- Проводимость оценки по окупаемости затрат, которые связаны с реализацией по кадровым решениям в ближайшее период и в отдаленной перспективе¹¹.

Общие требования к процедурам проведения оценки работы службы управления персоналом корпорации включают:

Комплексный характер, то есть всесторонний подход по оценке применительно к процессу управлению человеческими ресурсами,

Приоритетный характер по всесторонней оценке разных факторов кадровой работы,

¹¹ Мерзляков С.В. Проблемы управления вертикально-интегрированными комплексами в переходный период. М.: МГАПИ, 2012. – С.82

Непрерывный характер, поскольку оценка должна вестись постоянно, а не от случая к случаю, на всех этапах по разработке и осуществлению кадровых решений. Данным подходом подразумевается производство кадрового аудита, а также выявление тенденций изменений и своевременному принятию необходимых решений.

Надежных характер в области использования методов оценки достаточно точно характеризующих рассматриваемые явления и процессы.

Характер справедливой оценки, поскольку управление человеческими ресурсами предполагает, что многие методы оценки адресуются непосредственно людям, чем оказывают влияние на их мотивацию и степень удовлетворенности работой, важное значение имеют, как формы и методы оценки будут восприняты и оценены этими людьми.

В качестве предмета оценки, при оценке деятельности службы управления персоналом корпорации, могут быть предложены:

- Степень реализации функций, которая оценивается по критериям соответствия, нормативам корпоративной культуры и философии управления корпорацией, приоритетам политики в области кадров организации, а также оперативным решениям и мероприятиям кадрового характера;

- Степень соответствия действий службы управления персоналом корпорации к заранее принятым и одобренным руководством корпорации планам работы;

- Степень соотношения затрат использования кадровых технологий к полученным службой результатам.

Целесообразно привлекать к экспертизе деятельности службы управления персоналом корпорации:

- топ-менеджмент корпорации, которым осуществляется текущий оперативный контроль в области работы по всем структурным подразделениям корпорации;

- независимых экспертов, привлеченных со стороны, которые могут быть привлечены как аудиторы для проведения комплексной экспертизы с периодичностью, которая определяется руководством корпорации;
- руководителей и ведущих специалистов из службы управления персоналом по программе само менеджмент структурного подразделения;
- работников предприятия, вне зависимости от занимаемой должности, при выявлении их отношений к приводимым кадровым мероприятиям и процедурам.

Процесс оценки эффективности работы, службы управления персоналом требует учета динамики основных показателей, которыми характеризуется результативность кадровой работы.

Таким образом, важная система, в рамках системы управления персоналом – это подсистема оценки.

1.Подсистемой оценки включается, в том числе - оценка деятельности институтов властно-управленческой вертикали.

2.Оценивая деятельность кадровой службы корпорации, базируется на определении, насколько деятельность кадровой службы обеспечивает достижение целей корпорации и выполнения поставленных перед корпорацией задач.

3. Результатами оценки, которыми выявляется основная проблема во взаимоотношениям с персоналом, связанная с качеством выполняемых работ, удовлетворенностью персонала трудовым процессом, текучестью и дисциплиной кадров.

4.Показателями оценки эффективности работы кадровой службы характеризуется качеством, полнотой, достоверностью и своевременностью исполнения функциональных обязанностей, при учете итогов работы корпорации, которые рассматриваются в качестве единой основы оценки эффективности персонала.

5.Многоаспектность и многоплановость деятельности в области управления персоналом, а также её «распределенность» по руководителями

разного уровня управления по структурным подразделениям, существенно ограничивают возможность по выявлению вклада конкретно службы управления персоналом, а также достижением конкретной цели корпорации.

6.Соображения такого не являются основанием в отказе разработки новых способов и технологий по оценке эффективности деятельности службы управления персоналом в организации.

Кадровый менеджмент, таким образом, имеет все более важное значение в качестве:

- фактора по росту конкурентоспособности,
- фактора по долгосрочному развитию организации,
- фактора по обеспечению эффективности производства.

Как реализация современного курса по проведению радикальных экономических преобразования и активизации социальной политики, предполагают вопросы работы с кадрами, которыми составляется человеческий фактор развития общественного производства.

Говоря о кадрах, мы в первую очередь понимаем их, как трудовые ресурсы организации. Трудовые ресурсы, наряду с ресурсами материальными, финансовыми, организационными и т.д., представляют собой общую номенклатуру ресурсов, которые преобразуются организацией в некоторый продукт, который служит основанием для самого существования организации.

Трудовые ресурсы организации, могут именоваться также кадрами организации, при этом, кадры (трудовые ресурсы) считаются главным ресурсом каждой организации. Качество подбора и эффективности использования трудовых ресурсов в основном определяет результаты всей основной и вспомогательной деятельности организации. При том, что важнейшим условием развития социально-трудовых показателей деятельности любой организации в условиях рыночных отношений, становится обеспечение полной занятости собственного персонала, а так же

обеспечение высокой продуктивности труда сотрудников, в организации предпринимаются усилия по:

- созданию нормальных условий работы сотрудников,
- повышению материального стимулирования и уровня оплаты труда сотрудников,
- достижение надлежащего уровня экономического роста организации с целью роста качества жизни сотрудников.¹²

В осуществлении данных экономических целей главную роль призваны играть трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы представляют собой часть населения государства, которая имеет необходимые интеллектуальные и физические данные, знания и навыки труда в соответствующих отраслях¹³. Достаточной считается обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, в случае их:

- рационального использования,
- высоким уровнем производительности труда,
- обеспечивающих рост объемов продукции организации,
- обеспечивавших эффективность производства в нём¹⁴.

В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования создают возможность достижения необходимого объема и своевременности выполнения всех работ, выполняемых организацией. При этом также должна быть обеспечена эффективность в использовании оборудования, машин, механизмов.

Данные обстоятельства имеют в качестве результата:

- увеличение объема производства продукции,
- сокращение себестоимости продукции,
- соответственно – рост прибыли, которые получает организация,
- рост ряда иных экономических показателей организации.¹⁵

¹² Валиева, О.В. Управление персоналом: конспект лекций. / О.В. Валиева – М.: Приор-Издат, 2014. – С.27,

¹³ Дятлов, В. А. и др. Управление персоналом. /В.А. Дятлов - М.: АСАДЕМА, 2016. – С.16

¹⁴ Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. - СПб.: Питер, 2014. – С178,

На уровне конкретной организации используется обычно не термин а «трудовые ресурсы», но равнозначные термины, «кадры» и «персонал».

Рисунок 1.4 – Трудовые ресурсы организации.



Рис. 1.4 – Трудовые ресурсы организации¹⁶

Качества подбора и эффективности использования трудовых ресурсов в основном определяет результаты всей производственной деятельности организации. При том, что важнейшим условием развития социально-трудовых показателей деятельности любой организации в условиях рыночных отношений, становится обеспечение полной занятости собственного персонала. При этом персонал организации представляет собой некоторую совокупность работников, которые:

некоторые квалификационные характеристики, определённые категорий и профессий,

занятые в единой производственной деятельности, направленной с на получение прибыли или дохода,

¹⁵ Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. - СПб.: Питер, 2014. –С.179

¹⁶ Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. - СПб.: Питер, 2014, С.180,

удовлетворяющие собственные материальные потребности¹⁷.

Структура персонала организации, как совокупности трудовых ресурсов предприятия представлены на рисунке 1.5.

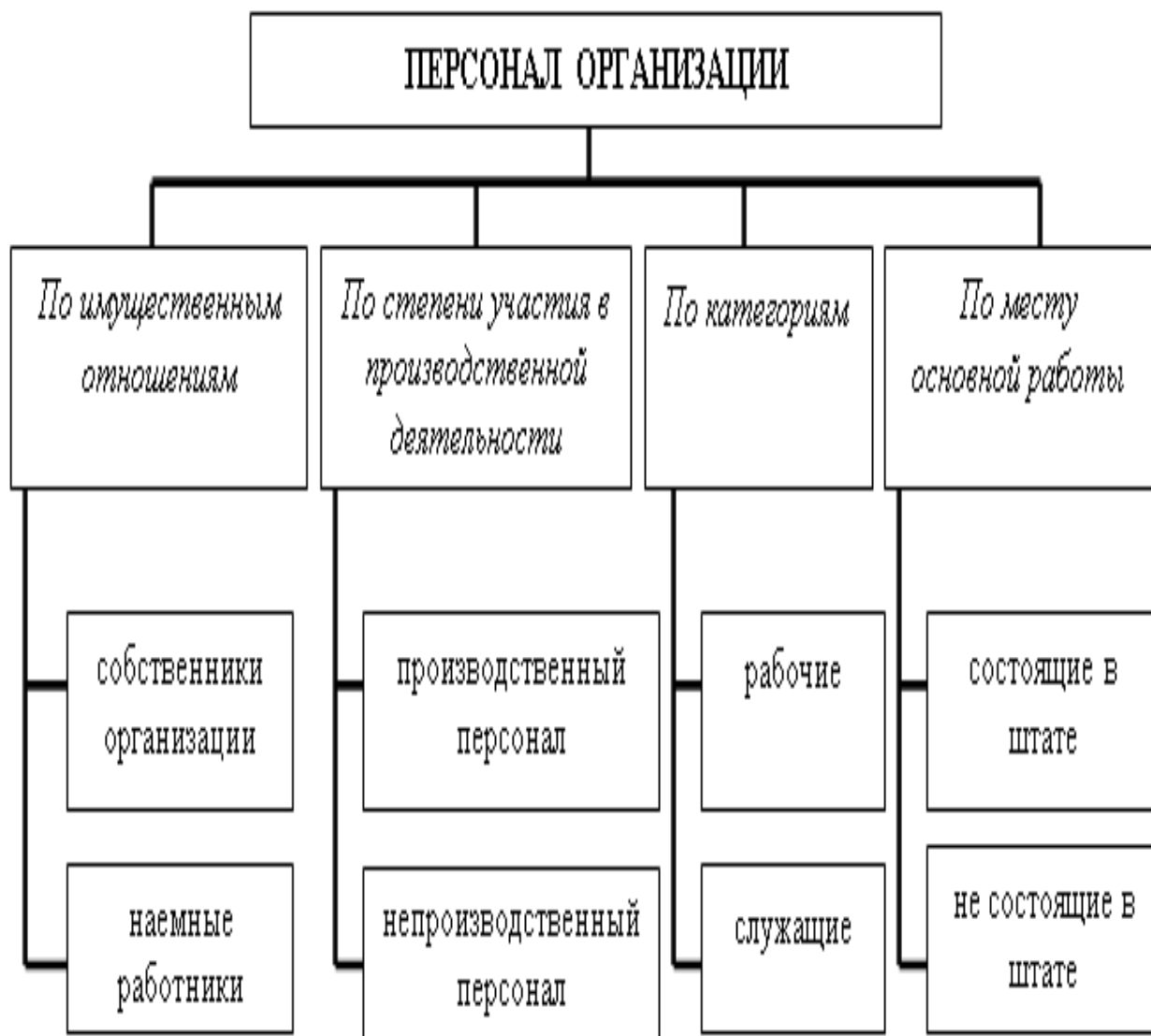


Рис. 1.5 – Персонал организации¹⁸

Также важным остается и обеспечение высокой продуктивности труда сотрудников, в организации.

Для этого предпринимаются усилия по:

созданию нормальных условий работы сотрудников,

¹⁷ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С.56,

¹⁸ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С.57

повышению материального стимулирования и уровня оплаты труда сотрудников,

достижению надлежащего уровня экономического роста организации с целью роста качества жизни сотрудников¹⁹.

Таким образом, отметим, главное, что составляет сущность кадрового менеджмента организации, есть системное и планомерное организованное воздействие при помощи взаимосвязанных мер: организационно-экономических и социальных, которые оказывают воздействие на процессы по формированию, распределению, перераспределению рабочей силы на уровне предприятия, а также на создание условий по использованию трудовых качеств сотрудника (рабочей силы).

Данные мероприятия реализуются для целей по обеспечению эффективности функционирования персонала предприятия, а также всестороннего развития работников, занятых на нем.

Кадровым менеджментом включаются в себя такие положения и этапы, как:

1. Реализация планирования ресурсов, в том числе разработка плана будущих потребностей организации в трудовых ресурсах,

2. Реализация набора персонала, в том числе, создание резерва потенциальных кандидатов во всех видах должностей;

3. Реализация отбора персонала, в том числе по оценке кандидатов на рабочие места, а также отбор лучших из резерва, который был создан в ходе набора;

4. Реализация установления зарплаты и льгот сотрудникам, в том числе, разработка структуры заработной платы, а также льгот для привлечения, найма и сохранения сотрудников.

5. Реализация профориентации и адаптация персонала, в том числе, введение в организацию и ее подразделения нанятых работников,

¹⁹ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С.182,

реализацию понимания того, что ждет от сотрудника, организация и какой труд в ней получит заслуженную оценку;

6. Реализация обучения, в том числе разработки программ для обучения трудовым навыкам, которые требуются для эффективного выполнения работы;

7. Реализация оценки трудовой деятельности, в том числе разработка методик по оценке трудовой деятельности, а также доведения ее до сотрудника,

8. Реализация мероприятий по повышению, понижению, переводу, увольнению, разработке методов по перемещению работников на должности имеющие большую или меньшую ответственность, развития их профессионального опыта за счет перемещения на иные должности либо участки работы, а также процедур по прекращению договора найма;

9. Реализация мероприятий по подготовке руководящих кадров, управлением продвижения по службе, в том числе разработки программ, которые направлены на развитие способностей, а также повышение эффективности труда менеджеров.

1.2 Направления развития кадрового менеджмента , реализация, структура, эффективный менеджмент на предприятии

В условиях господства рыночного хозяйства необходимый профессионально-квалификационный состав сотрудников каждой организации, создается при учете действия на рынке труда и производства определенных законов, определяющих динамику и изменения в уровне спроса и предложения²⁰.

Говоря о кадрах организации, следует понимать основным или штатным является состав, работников организации. В зависимости от

²⁰ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2013. – С.25.,

функции, которые выполняют сотрудники организации, кадры могут делиться на несколько обособленных категорий:

1. рабочие организации, в том числе:
 - основные рабочие,
 - вспомогательные рабочие;
2. руководители организации;
3. специалисты организации;
4. служащие младший обслуживающий персонал организации (МОП)²¹.

Перечисленными сотрудниками образуется на производственных предприятиях и в организациях, промышленно-производственный персонал (ППП) организации.

Каждой категорией работников в этом составе предусмотрены серии профессий, которые, соответственно представляются определенными группировками специальностей. Опускаясь на уровень специальностей работников, возможно, провести классификацию по уровням квалификации персонала²².

Мобилизация персонала организации предприятия предполагает такие подходы:

- установления отношения персонала к труду, как к главному источнику дохода предприятия;
- создание для каждого сотрудника необходимого простора в организации деятельности, в которой сотрудник может внести непосредственно, свой личный вклад в общем успехе организации;
- проведение активной социальной политики.²³

Развитие персонала предприятия предполагает возможность управления человеческими (трудовыми) ресурсами.

²¹ Кибанов, А.Я. Управление персоналом учебник./ А.Я. Кибанов – М.: Инфра-М, 2013. – С.54.

²² Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – С.289,

²³ Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие. / Л.М. Королев – М.: Дашков и Ко, 2011. – С.67.,

При этом персонал предприятия, рассматривается как достояние производственного предприятия и эффективный ресурс организации, которым, как и другими ресурсами, необходимо эффективно использовать для достижения поставленных целей²⁴. Подразумевая такой подход, работники организации рассматриваются в качестве источника неиспользованных резервов. Наиболее частым случаем управления человеческими ресурсами считается мобилизация сотрудников за счет активности работы менеджмента.

В настоящее время мы сталкиваемся с качественно новыми требованиями в отношении к теории управления персоналом.

В практике кадровой работы, применение результатов исследований: социально-экономических и психолого-педагогических, обуславливает формирование оптимального механизма по управлению персоналом по всем сферам и направлениям человеческой деятельности.

Все сказанное выше предполагает появление в сфере производственного менеджмента особой профессии, специалиста-управленца по по кадрам или профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста в области работы с персоналом.

В случае если вопрос создание организации высококвалифицированной кадровой службы в организации не стоит, в силу ряда, например, недостатка материальных и организационных ресурсов, для организации может быть предложен такой вид управления кадрами, как кадровый аутсорсинг.

Так различные ресурсы медицинской организации, обеспечивают её возможности в области оказания медицинских услуг населению на определенной территории.

При этом, в современном обществе и хозяйстве, в общем числе ресурсов, именно трудовые ресурсы приобретают наиболее важное и перспективное значение.

²⁴ Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М: Изд-во МГОУ (Московский государственный областной университет), 2011. – С.39,

Поэтому их рассмотрение в начале данной дипломной работы, может рассматриваться, как в значительной степени оправданное.

Однако для того чтобы уточнить позицию кадрового менеджмента в организации, требуется до этого сказать несколько слов о стратегическом управлении ресурсами организации. Поскольку трудовые ресурсы, как элемент общей совокупности ресурсов, могут подвергаться управлению, только будучи определенными, как совокупность и имеющими в ней строго определенное место, выполняя, строго определенную для неё роль.

Трудовые ресурсы (кадры) в данной схеме являются её первой частью, а именно, ресурсным потенциалом организации, в области её снабжения, непосредственного производства товаров и услуг, а также, в процессе их реализации.

Для осуществления стратегического управления совокупностью процессов производства необходимо создать систему стратегического менеджмента, представленную на рисунке 1.6.

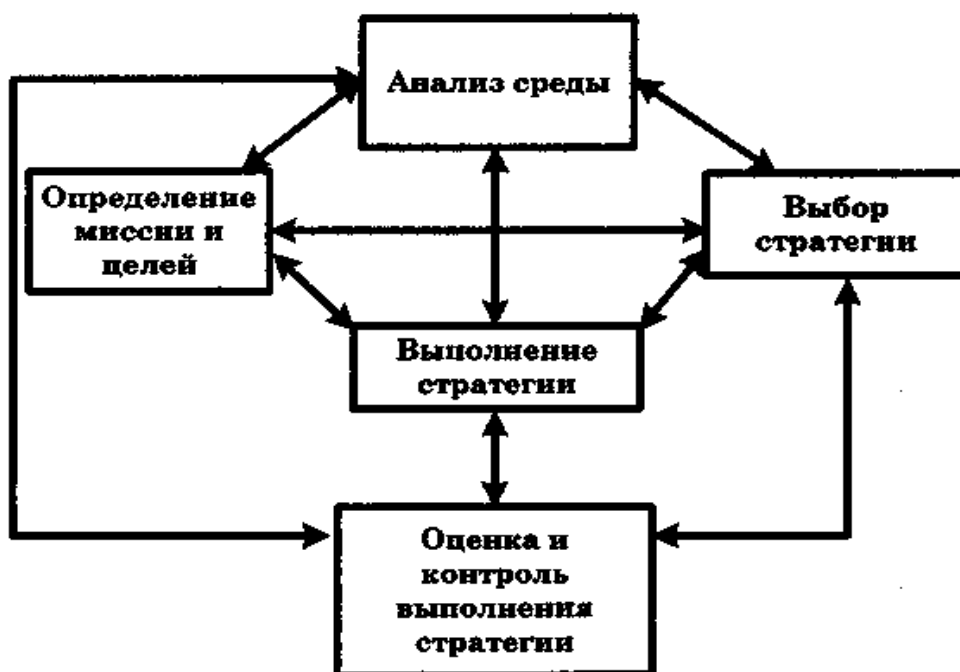


Рис.1.6 - Структурная схема стратегического менеджмента²⁵

²⁵ Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон и др. — М.: Изд-во Вильямс, 2012.— С.337,

Данная система предназначена для таких последовательных действий, как:

- своевременное распознавание и формулировка целей развития организации,
- постановка проблем и задач, для реализации цели организации,
- поиск возможностей и конкретных способов для реализации цели организации,
- организация реализации данных целей.

При этом, определение стратегического менеджмента через набор его функции, будет слишком громоздким и практически не завершенным, так, что мы предлагаем определить стратегический менеджмент, через «конечный результат» его применения. Итак, стратегический менеджмент «дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»²⁶.

Таким образом, стратегическое управление в широком смысле предполагает широкий спектр принятия стратегических решений, в том числе:

- по определению направлений работы,
- по распределению ресурсов и приоритетов,
- по выбору и систематизации партнеров,
- по реализации потенциалов «развития» и потенциалов «снижения».

Накопленный опыт реализации задач стратегического менеджмента следует закреплять, к примеру, патентовать в качестве «ноу-хау». В определенных случаях оно станет своеобразным конкурентным преимуществом предприятия.

Поэтому, понимая, что человек, будучи фактором необходимых затрат, одновременно является:

- главным фактором дохода организации,

²⁶ Тихонов, А. В. Об институализации управления в современной России./ А.В. Тихонов // Управленческое консультирование № 1 2010 [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ob-institutsionalizatsii-upravleniya-v-sovremennoy-rossii> , (Обращение 18.03.2017 год),

- фактором повышения производительности труда,
- фактором качества принятия решений.

Потому, капиталовложения в человека, как трудового ресурса, является экономически целесообразным капиталовложением по поддержанию трудоспособности персонала организации и созданию условий для полного раскрытия возможностей сотрудников. Также мы пришли к выводу, что в большей степени развитие получает именно стратегический менеджмент человеческих ресурсов, который в полной мере предполагает управление персоналом в долгосрочной перспективе с учетом вышеперечисленных факторов.

При этом, целью управления человеческими ресурсами, является воспитание компетентных и заинтересованных сотрудников организации, умеющих удерживать, совершенствовать свой уровень профессиональной подготовки, в соответствии со всеми функциями управления. Несомненно, что такое отношение к трудовым ресурсам или кадрам предприятия вызвало появление в теории и практике управления стратегического менеджмента, как особенного элемента управления, обусловленного в первую очередь, управлением трудовыми ресурсами.

Таким образом, в первой главе данного исследования мы пришли к выводу, что именно люди, как разумные, мыслящие существа, выступают в качестве главного фактора, как производственного процесса, так и всех других аспектов функционирования организации.

В современных условиях именно персонал организации приобрел для организации все большую важность, поскольку именно им обеспечивается во многом эффективность её функционирования. Всеми ресурсами организации необходимо управлять, а поскольку работники признаются главным ресурсом организации, то именно управление трудовыми ресурсами организации стало краеугольным камнем нового вида управления, а именно управления – стратегического. Таким образом, стратегический менеджмент, в некотором роде является основой современного кадрового менеджмента.

Стратегический менеджмент, сформулированный как стратегический кадровый менеджмент, предполагает уже не только правильную организацию работы персонала организации сегодня, но и четкое формирование определенных планов организации на будущее.

Данные планы при этом, должны:

согласовываться с общими целями организации,

соответствовать ее основным задачам,

реализовывать конкретные особенности функционирования организации.

В настоящее время именно то, что четкая и налаженная система управления кадрами есть явное и мощное конкурентное преимущество организации, именно ему уделяют все большее внимание формированию эффективной кадровой стратегии.

Глава 2. Анализ системы управления персоналом Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2

2.1 Краткая характеристика Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП)№ 2

В данном параграфе автором будут рассмотрены не только общие сведения об (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», но также и более углублённая информация о возможностях и деятельности подразделений медицинского учреждения для определения его возможностей в области создания специального хозрасчетного подразделения по оказанию пользователям платных медицинских услуг.

Официальное, полное наименование лечебного учреждения - Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Его общий вид, в виде его фасада, представлен на рисунке 2.1.



Рис.2.1 - Областное государственное автономное учреждение²⁷
здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»

²⁷ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

Почтовый адрес и местонахождение Областного государственного автономного учреждения²⁸ здравоохранения (ОГБУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2: 634021, Томская область, г. Томск, ул. Олега Кошевого, 72²⁹

Интернет-сайт: <http://bsmp2.ru>,

Электронный адрес – E-mail: argent_gm@rambler.ru,

Режим работы учреждения : Стационар: круглосуточно.

Больница скорой медицинской помощи №2 г. Томска представляет собой хирургический стационар, рассчитанный на 219 коек, имеющий в своем составе следующие отделения :

отделение урологическое,

отделение травматолого-ортопедическое

отделение хирургическое,

отделение отоларингологическое,

отделение реанимации.

При лечебном учреждении также развернуты:

лаборатория клинико-диагностическая,

аптека,

травматологический пункт.

Общий вид внутреннего помещения – операционной – Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГБУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2 представлен на рисунке 2.2. Медицинское учреждение работает круглосуточно и ежедневно по режиму скорой и неотложной помощи. В стационаре ежегодно проходят лечение почти восемь тысяч детей, более пяти тысяч из которых оперируются.

²⁸ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГБУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

²⁹ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГБУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

Девять тысяч детей в течении года получают амбулаторную помощь у хирурга в травматологическом пункте.



Рис. 2.2 – Интерьеры Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»³⁰

В данном медицинском учреждении выполняются оперативные вмешательства по общей хирургии и урологии, а также ортопедии и травматологии, оториноларингологии и комбустиологии³¹.

Данные вмешательства возможны при помощи высокого уровня развития анестезиологии и реаниматологии.

Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» является

³⁰ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

³¹ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

клинической базой по кафедре детской хирургии Сибирского медицинского университета (СГМУ).

Люди, имеющие ограниченные возможности могут входить в больницу при помощи пандуса с кнопкой вызова персонала.

Лицензия на осуществление деятельности Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» - ЛО-70-01-001751 выдана 25.12.2015 до 31.12.2099

Информация по отделениям Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»:

Урологическое отделение лечебного учреждения Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» рассчитывается из числа в 38 коек³².

Штат данного отделения включает 4 врачей, в том числе заведующего отделением, трех врачей детских урологов-андрологов.

В отделении пребывают больные, которые поступают туда в плановом и экстренном порядке. Это в основном дети, имеющие врожденные аномалии развития органов мочевыводящей системы, а также половых органов, включая патологию вагинального отростка брюшины и острые заболевания органов мошонки.

Развитие урологической помощи Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» послужило увеличению числа поступающих в отделение больных, имеющих нейрогенные дисфункции мочевого пузыря, а также хронические воспалительные заболевания мочевыделительной системы.

³² Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

В последние месяцы выросло число пациентов с мочекаменной болезнью. Преимущественно для таких пациентов выполняются операции трансуретральные эндовидеоскопические, которые направлены на удаление конкрементов из мочевых путей.

Отделение Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» также располагает современной эндоскопической стойкой, набором инструментов по выполнению эндоскопических процедур, а также операций у детей различного возраста³³.

Процедуры и операции Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»: лечебные и диагностические, которые выполняют специалисты отделения: экскреторная урография, цистография, компьютерная томография; уретроцистоскопия, уретероскопия, трансуретральная уретеролитоэкстракция; эндоскопическая и открытая коррекция пузырно-мочеточникового рефлюкса; биопсия слизистой мочевого пузыря, иссечение клапанов уретры, чрезкожная нефростомия и пункционное лечение кист почек под ультразвуковым контролем;

традиционная и лапароскопическая пластика лоханочно-мочеточникового сегмента при врожденном гидронефрозе; лапароскопическая ревизия брюшной полости при неопустившемся яичке; пластика уретры при дистальных и проксимальных формах гипоспадии; операции при фимозе, водянке яичка, варикоцеле, кистах придатков яичек; операция протезирования отсутствующих яичек с косметической целью³⁴.

Детское урологическое отделение Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой

³³ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

³⁴ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

медицинской помощи №2» осуществляет сотрудничество с кафедрой урологии Сибирского медицинского университета³⁵.

Врачами урологического отделения осуществляются выступления с докладами на региональных и международных научных форумах, все они являются членами Российского Общества Урологов.

Отделение травматолого – ортопедическое, в соответствии со штатом штату имеет 70 коек, в том числе, 30 коек травматологических, 20 коек ортопедических и 20 коек нейрохирургических.

Отделение Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» обеспечивает работу травматологов-ортопедов, нейрохирургов, неврологов, окулистов.

Отделение является базой для сотрудников кафедры детской хирургии Сибирского медицинского университета.

В отделении Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» реализуется лечение - консервативное и оперативное, повреждений и заболеваний в области опорно-двигательного аппарата.

Хирургическое отделение Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» рассчитано на 50 коек, в том числе 10 ожоговых³⁶.

Основным направлением работы хирургического отделения являются операции по экстренной хирургической помощи детям, имеющим боли в животе, гнойно-септические заболевания разной локализации, включая ожоговые травмы.

³⁵ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

³⁶ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

При этом, дети с острым аппендицитом и другими хирургическими заболеваниями брюшной полости получают в отделении экстренное оперативное лечение. При этом в последние годы интенсивное развитие эндоскопической хирургии в Областном государственном автономном учреждении здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» позволяет все больше число операций выполняется при помощи эндоскопии, при отсутствии противопоказаний³⁷.

Широким спектром диагностических исследований дает возможность всем детям, которые поступают с болью в животе, не только исключить острый аппендицит, но также выявлять причину боли и направить пациента на необходимое лечение.

Дети с гнойно-септическими заболеваниями, вместе с оперативным пособием, получают на основании показаний, современную антибиотикотерапию, лазерное облучение крови, физиотерапию, исследование иммунного статуса, а также иммунотерапию.

Значительное внимание также уделяется детям с ожоговыми травмами и их последствиями. Современными подходами к местному лечению и интенсивной терапии ожоговой травмы можно сводить к минимуму необходимость в оперативном лечении. Однако в случае глубоких ожогов в хирургическом отделении Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» используются разные виды аутодермопластики или пересадка кожи³⁸.

В хирургическом отделении Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» реализуются уникальные операции по устранению

³⁷ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

³⁸ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

функциональных и косметических дефектов, которые обусловлены рубцами - поселожоговыми и послеоперационными.

Также в хирургическом отделении ведутся плановые операции на вросшем ногте, свищах разной локализации и установившемся хроническом остеомиелите. Хирургическое отделение Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» реализует борьбу с проблемами торакальной хирургии.

Все дети, которые перенесли тяжелые заболевания и операции, после этого пребывают под диспансерным наблюдением врачами отделения. Оториноларингологическое отделение Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» рассчитано на 45 коек и расположено на 5-м этаже больницы³⁹. Отделение Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» имеет оснащение в виде оптического оборудования и прочей современной медицинской техникой. На базе данного отделения Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» реализуются все виды специализированной помощи для детей с лор-патологией. Врачи данного отделения постоянно совершенствуют навыки практического и теоретического характера, используя курсы центральных российских университетов⁴⁰. Ежегодно отделением Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» оказывается плановая и экстренная стационарная

³⁹ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

⁴⁰ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

медицинская помощь почти 2-м тысячам детей, при том, что более тысячи из них оперируются.

Отделение анестезиологии-реанимации Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» создано при детской хирургической больнице, работая с первого дня её открытия⁴¹.

В настоящее время в отделении действуют 9 коек.

В структуре отделения Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» созданы палаты интенсивной терапии. В этих палатах лечатся пациенты, перенесшие операцию, а также те, которым ещё предстоит сложное вмешательство, то есть дети, находящиеся в тяжёлом состоянии и требующие пристального внимания от реаниматологов и хирургов.

В отделение Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» кладут детей от самого рождения до 18 лет, имеющие тяжёлую патологию, в том числе ожогов, отравлений, травм, тяжёлых соматических заболеваний, врожденных аномалий⁴².

При этом необходимо отметить, что врачи и сестры отделения Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» выхаживают, время от времени просто «вытаскивая с того света», в том числе безнадежных пациентов.

Не оставляют без внимания в отделении также детей со сложной патологией, которые находятся на лечении в Центральных районных больницах по всей Томской области.

⁴¹ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

⁴² Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

При этом, реализуется:

консультативная помощь пациентам,

выезд врачей на места, в составе бригад санитарной авиации.

Сотрудниками отделения Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» проводится значительная: научно-медицинская работа, подготовку печатных работ, подготовку докладов для научных конференций.

В данном случае, врачи отделения Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» защитили две кандидатские диссертации, которые нашли практическое применение⁴³.

Пять врачей отделения Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» получили высшую квалификационную категорию.

Все врачи отделения получили статус сертифицированных специалистов⁴⁴.

Травматологический пункт Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» работает в данном лечебном учреждении с мая 1976 года. При этом, с 1 июня 1999 года в пункте было организовано круглосуточное дежурство по оказанию своевременной и качественной помощи для детей на протяжении ночного времени.

В течение прошедших лет травматологический пункт провел первичную хирургическую и травматологическую подготовку для почти всех врачей и другого персонала больницы, которые работают в других отделениях Областного государственного автономного учреждения

⁴³ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

⁴⁴ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁴⁵. Также в травматологическом отделении проходят практику обучающиеся в областном медицинском колледже и студенты СГМУ.

В травматологическом пункте Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» практиканты приобретают необходимые навыки и умения, а также знания в области гипсовой техники при лечении детей, имеющие травмы и заболевания. На протяжении вечернего времени в работе врачам травматологического пункта оказывают помощь студентами старших курсов медицинского университета, а также врачами-интернами, клиническими ординаторами. При этом, данные дежурства помогают обогатить клинический опыт у молодых врачей, который помогут им в дальнейшей самостоятельной работе на ниве хирургии. В травматологическом пункте Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» оказывается амбулаторная помощь для детей г. Томска и Томского района, которые получили травмы и заболевания, не требующие госпитализации и стационарного лечения.

Ежегодно число детей, которые обратились в травматологический пункт Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», возрастает. При этом в 2016 году имело место более 13000 посещений⁴⁶.

Таким образом, в течении прошедших лет, травматологический пункт Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» наработал значительный положительный опыт по амбулаторному лечению детей с

⁴⁵ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

⁴⁶ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

разными травмами и заболеваниями. Используемые медицинским персоналом травматологического пункта Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» методы в лечении детей дают хорошие, в том числе и отдаленные результаты, а также обеспечивают ускоренную реабилитацию детей с разными травмами. В травматологическом пункте Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» была разработана таблица по срокам гипсовой иммобилизации в различных видах переломов костей у детей, которые соответствуют условиям региона Томской области⁴⁷.

Врачи травматологического пункта Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» постоянно ведут санитарно-просветительную работу с родителями и детьми в вопросах профилактики детского травматизма. Для этого врачами травматологического пункта, публикуют статьи для местной прессы, а также выступают в передачах Томского телевидения и радио. Клинико-диагностическая лаборатория Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», работает в составе больницы, начиная с её основания в 1975 году.

В настоящее время лаборатория Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» оснащается современным медицинским лабораторным оборудованием. При диагностике применяются инновационные информативные методы исследования, которые предъявляют особые требования по отношению к врачам и лаборантам лаборатории Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Данное

⁴⁷ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

обстоятельство реализует постоянное повышение уровня знаний и умений за счет самообразования, а также обучения на курсах по повышению квалификации персонала⁴⁸. В лаборатории Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» трудятся врачи клинической лабораторной диагностики имеющие высшую категории, в том числе два кандидата медицинских наук⁴⁹.

Так же в клинической лаборатории Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» работают медицинские лабораторные техники высшей категории.

Все сотрудники лаборатории Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» являются грамотные, ответственные и добросовестные специалисты, которые проявляют чуткость и внимание к маленьким пациентам. В коллективе клинической лаборатории Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» установился дух взаимопонимания и взаимного уважения. В лаборатории можно получить необходимые советы и помощь от коллег по работе, при том что врачи и лаборанты со стажем клинической лаборатории с удовольствием делятся знаниями и многолетним опытом с молодым пополнением.

Ежегодно сотрудниками лаборатории проводятся более 300 тысяч исследований, включая более 7 тысяч для амбулаторных больных

⁴⁸ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

⁴⁹ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁵⁰.

Таким образом, в данном параграфе мы выяснили, что Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», является комплексным лечебным учреждением города Томска и Томской области, специализирующемся на оказании плановой и скорой медицинской помощи детям, проживающим в указанном регионе. Широта медицинских услуг, которые могут быть оказаны и оказываются (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» дает широкие возможности реализации проекта по развитию в медицинском учреждении специального хозрасчетного медицинского центра, за счет которого расширятся возможности материального стимулирования персонала (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

2.2 Анализ действующей системы кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП) № 2

Отметим, что кадровый состав Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» неоднороден и включает в себя персонал:

Медицинский,

Прочий.

Медицинский персонал Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» включает в себя:

- административный персонал, в том числе, главного врача: - 1 ед.

⁵⁰ Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

- заместителей главного врача (в том числе из числа заведующих отделениями и подразделениями), а также заместителя по общим вопросам и хозяйственной деятельности – 3 ед.

- руководителей отделений и подразделений – 8 ед.

Таким образом, административный состав Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2 составляет 12 ед.

- врачи общей практики и врачи-специалисты – 48 ед.

- средний медицинский персонал - 26 ед.

- младший медицинский персонал 22 ед.

Прочий персонал Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2 составляется:

- административным сотрудников, заместителем главного врача по общим вопросам – 1 ед.

Специалистами по оперативному обслуживанию сложной, высокотехнологичной медицинской и организационной техники – 2 ед.,

Техническим персоналом Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2 – 12 единиц.

Таким образом, общий численный состав персонала Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2 составляет 122 шт. единицы, из них: 106 единиц сотрудников составляет штатный медицинский персонал⁵¹.

Отметим, что для целей изучения работы персонала в контексте кадрового менеджмента Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской

⁵¹ Штатное расписание Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

помощи №2» были использованы такие способы исследования и анализа, как изучение и анализ:

- Устав Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁵²,
- Трудовые контракты сотрудников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁵³,
- Должностные инструкции сотрудников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁵⁴,
- Личные дела сотрудников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁵⁵,
- Правила внутреннего трудового распорядка Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁵⁶,
- Штатное расписание Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁵⁷,
- Локальные акты – приказы главного врача Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁵⁸,

⁵² Устав Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

⁵³ Трудовые контракты сотрудников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

⁵⁴ Должностные инструкции сотрудников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

⁵⁵ Личные дела сотрудников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

⁵⁶ Правила внутреннего трудового распорядка Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

⁵⁷ Штатное расписание Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

⁵⁸ Локальные акты – приказы главного врача Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

- Коллективный договор персонала Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»⁵⁹;

В процессе изучения документации устанавливалось, что трудовой коллектив Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», участвующих в его деятельности своим трудом.

Трудовые отношения в Областном государственном автономном учреждении здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» возникают между работником и работодателем и устанавливаются на основании трудового договора, который заключается ими в соответствии со статьей 16 Трудового кодекса Российской Федерации⁶⁰.

Основные характеристики персонала Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» определяются его численностью и структурой.

Некоторые данные по нормативной и фактической численности работников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» в разбивке на категории представлены в таблице 3.

Таблица 3 показывает, что штат организации укомплектован не в полном объеме, а следовательно, в Областном государственном автономном учреждении здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» в недостаточной степени эффективно реализуется техника по управлению персоналом в той части, которая говорит об обеспеченности организации трудовыми ресурсами.

⁵⁹ Коллективный договор персонала Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»;

⁶⁰ Трудовой кодекс Российской Федерации. офиц. текст: - М.: Юридическая литература, 2016 – С.39.,

Таблица 3 – Данные по обеспеченность Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», по категориям административного персонала, специалистами-сотрудниками и младшим медицинским персоналом 2016 г.

№ п/ п	Работники по категориям	Численность персонала, чел.		Обе спеченно сть персонал а, %
		Норм ативная численност ь	Списо чная численност ь	
1	2	3	5	6
1	Персонал административный	12	12	100
2	Врачи и сотрудники - специалисты	48	46	96
3	Средний медицинский персонал	26	23	85
4	Младший медицинский и технический персонал	21	18	86
И того		107	99	93,0

При этом движение и перемещение персонала внутри лечебного учреждения, в настоящее время не организовано на должном уровне. Структура сотрудников медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» по уровню образования представлена в таблице 4

Таблица 4. - Структура сотрудников медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» по уровню образования

Сотрудники с высшим образованием	Сотрудники со средним специальным образованием	Сотрудники со средним, общим образованием
1	2	3
56	38	5

Приведённые данные в таблице 4 показывают, что все специалисты с высшим образованием медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»: административный состав, специалисты – заведующие отделениями, врачи.

Однако, несомненно, важным является проблема, которая возникает при организации повышения квалификации специалистов-врачей, в контексте организации широкого применения оказания пользователям платных услуг на коммерческой основе.

В данном направлении сотрудники лечебного учреждения не проявляют в настоящее время достаточно компетенции и навыков «экономического» поведения. В то время как, именно данное направление должно стать основным источником обеспечения дополнительного материального стимулирования сотрудников организации.

Привитие и организация таких навыков ряду сотрудников организации из состава менеджмента и врачей специалистов, на мой взгляд, является делом исключительно важным и перспективным в ближнесрочной и среднесрочной перспективе.

Проведенным анализом устанавливаются такие выводы по предмету исследования:

в медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» имеется:

насколько сотрудников высшей квалификационной категории,
значительное количество сотрудников первой категории.

Наблюдается высокая динамика повышения квалификации кадров, поскольку имеются все предпосылки для этого, поскольку есть сотрудники, работающие в медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» на протяжении продолжительного времени, в том числе и более 10 лет. См. Таблица 5.

Таблица 5 Структура персонала медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»

Стаж до 5 лет	Стаж от 5 до 10 лет	Стаж более 10 лет
21	42	33

Из анализа видно, что 25% сотрудников медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» работают там уже больше 10 лет, однако 21 сотрудник – имеют стаж работы до 5 лет, в том числе 7 человек работают в данном лечебном учреждении до 1 года. При этом большинство составляют сотрудники имеющие стаж работы от 5 до 10 лет – 42 человека.

Таким образом, изменения качественного состава персонала медицинской организации Областное государственное автономное

учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» идут в результате перемещения работников внутри организации, поскольку внешний их приток в достаточной степени ограничен и не позволяет замещать вновь принятыми сотрудниками все необходимы должности..

Характеристика движения сотрудников медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» включает расчёт динамики таких показателей, какими являются:

- коэффициент оборота по приему персонала медицинской организации Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»;

- коэффициент оборота персонала медицинской организации Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) растет по выбытию;

- коэффициент персонала медицинской организации Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» растет по текучести кадров;

- коэффициент постоянства состава персонала медицинской организации Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» остается на одном уровне.

Данные коэффициенты представлены нами в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ движения персонала медицинской организации
Областное государственное автономное учреждение здравоохранения
(ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»

Расчётный показатель	2015 год	2016 год	Изме нение по показателю
1	2	3	4
Коэффициент по обороту приема работников	0,2	0,3	0,1
Коэффициент по обороту выбытия работников	0,1	0,0	0,1
Коэффициент по текучести кадров	0,2	0,4	0,2
Коэффициент по постоянству кадров	0,98	0,97	0,01

Таким образом, анализ показал, что:

- по коэффициенту оборота приема сотрудников увеличился и составил в 2016 году - 0,3;
- по коэффициенту выбытия сотрудников и по текучести кадров изменений не произошло в 2016 году и составило 0;
- по коэффициенту текучести кадров 0,4
- по коэффициенту постоянства кадров изменений в 2016 году не происходило и составило 0,97.

Теперь следует провести анализ и оценить систему управления персоналом медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Организационная структура медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ)

«Больница скорой медицинской помощи №2» представлена в дипломной работе на рисунке 2.3.



Рис.2.3 – Структура управления медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»

Структура медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» возглавляется главным врачом, прошедшим соответствующую аттестацию.

Трудовой коллектив медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» составляется всеми работниками.

Поскольку работа с пациентами детского возраста требует от врачей существенного напряжения сил и энергии, поэтому в коллективе медицинской организации Областное государственное автономное

учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» особенно важными считаются такие качества, как: доброжелательность, тактичность и уважение к требовательности врачей среди всех участников лечебного процесса.

Руководитель медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» четко ощущает владение ситуацией, а также остается проводником всего нового. Имеющаяся организационно-управленческая структура медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» является линейно – функциональной и сильно централизована.

При такой структуре управления медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», каждым подразделением выполняются строго определенные функции, которые имеются в общей цепочке организационных процессов. По сути, такая система представляет собой конвейер, в котором подразделение точно знает свою роль.

Данная система имеет ряд преимуществ:

- очерченность внутренних организационных связей;
- простота системы управления и контроля за ней;
- относительная экономия накладных расходов в условиях полной загрузки производственной мощности.

Структура управления медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», существовавшая долгие годы, наиболее типична в отношении многих лечебных учреждений России. Данная структура в полной мере соответствует задачам, которые стоят перед медицинской организацией Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской

помощи №2» в условиях централизации и может вполне адекватно функционировать.

Таким образом, по второму параграфу второй главы можно сделать следующие выводы.

Анализируя систему кадрового менеджмента по элементам представлены в первой главе отметим, что оценочные показатели даются нами на основании предложения по созданию в рамках(ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» специального хозрасчетного подразделения «Эскулап» по оказанию платных медицинских услуг.

Для целей данного анализа, автором были использованы материалы кадрового анализа, а так же метод экспертных оценок, который был реализован по каждому из конкретных направлений кадрового менеджмента, рассмотренных нами ранее.

Метод экспертных оценок предполагал определение значения исследуемого элемента по шкале «удовлетворительно», «неудовлетворительно» на основании опроса лиц, выбранных автором в качестве экспертов, в частности из представителей

- административного персонала,
- врачей,
- среднего медицинского персонала.

Опрос проводился на основе анонимности, в виде встроенного статистического наблюдения, с использованием методов статистической обработки полученных данных.

Выданные каждым из опрошенных лиц экспертные оценки по каждому из направлений, реализованных мною в исследовании фиксировались и подвергались статистической обработке для получения среднего значения.

На основании проведенного экспертного анализа были выявлены следующие средние оценочные показатели по направлениям кадрового менеджмента:

1. По планированию потребностей в людских ресурсах (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», представлена в достаточной степени и может быть оценена, как *удовлетворительно*.

2. По набор персонала (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» и созданию резерва потенциальных кандидатов по должностям, которые планируются по хозрасчетному подразделению «Эскулап» (оказание платных медицинских услуг) состояние кадрового менеджмента *не удовлетворительно*;

3. По отбору персонала (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», то есть оценке кандидатов на трудовые позиции, а также отбор из резерва лучших, для хозрасчетного подразделения «Эскулап», так же может быть оценен, как *не удовлетворительное*;

4. По установлению зарплат и льгот, для разработки структуры заработной платы и льгот для привлечения, найма и сохранения служащих в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», может быть признано *удовлетворительным*.

5. По профориентации и адаптации, введения нанятых работников в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» и ее подразделения, равно как и развитие у работников понимания ожиданий организации от его работы и того, какой труд в ней получает заслуженную оценку, также может быть признан *удовлетворительным*;

6. По обучению и разработке программ для обучения трудовым навыкам, которые требуются для эффективного выполнения работы в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» развивается достаточно хорошо, то есть – *удовлетворительные*, и могут быть оценены, как хорошие;

7. По оценке трудовой деятельности сотрудников и разработке методики оценки трудовой деятельности, а также ее доведение до работника (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» можно признать *не удовлетворительным*.

8. По подготовке руководящих кадров (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», а также по управлению продвижением по служебной лестнице, в том числе в разработке программ, которые направлены на развитие способностей сотрудников, а также повышение эффективности труда руководителей находятся на низком уровне, практически – *не удовлетворительны*.

Проведя данный анализ, мы можем утверждать, что в системе кадрового менеджмента (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» наблюдаются следующие качественные проблемы:

В сфере отбора и отбора персонала,

В сфере оценки трудовой деятельности

По подготовке руководящих кадров.

Данные проблемы на взгляд автора могут быть компенсированы реализацией проекта кадрового аутсорсинга.

Так же, рассматривая вопросы неудовлетворённости работой Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» высказывает медицинский персонал, работающий на начальном этапе своей трудовой деятельности и получающие достаточно низкую заработную плату.

При этом основное число врачей и медсестер-специалистов указывают на то, что они довольны своей работой в целом и не станут её менять, особенно если несколько увеличится уровень оплаты труда и степень мотивация работников будет более эффективной, требуется сообщить, что данные результаты были получены с использованием перспективного анализа.

В данном контексте перспективный анализ, есть анализ результатов и показателей экономической деятельности, проводимый для определения их перспективных значений в будущем.

Важно отметить, что особенностью перспективного анализа является общее рассмотрение явлений и процессов экономической деятельности с

позиций предстоящего будущего или их перспективы развития в контексте проекции составляющих элементов прошлого и настоящего экономической деятельности в элементы перспективного будущего.

Более полно данный перспективный анализ развития кадрового менеджмента в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» будет представлено в следующей главе.

2.3 Перспективный анализ развития кадрового менеджмента Больницы Скорой Медицинской Помощи (БСМП) № 2

В целом, исходя из проведенного анализа, можно сказать, что медицинской организацией Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» выстроен сплоченный коллектив,

Средний возраст персонала составляет 40 лет,

Стаж работы основного числа медперсонала от 5 до 10 лет и выше.

Учреждение Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» проявляется стремление к унификации, стандартизации и выработке единого подхода по всем видам своей деятельности в сфере управления персоналом. Повышение профессионального уровня сотрудников способствует реализации платных медицинских услуг.

Анализ, таким образом, показал, что система управления персоналом медицинской организации Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» недостаточно эффективна.

Анализом кадрового состава выявлены резервы, для профессионального роста медицинского персонала и материального и нематериального стимулирования их, в том числе, за счет оказания платных медицинских услуг медицинской организацией Областное государственное

автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Для целей купирования выявленных недостатков, важно осуществления мероприятий для повышения эффективности системы управления персоналом.

Учитывая, что областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», является комплексным лечебным учреждением города Томска и Томской области. Данное учреждение специализируется на оказании плановой и скорой медицинской помощи детям, проживающим в указанном регионе.

При этом основное число врачей и медсестер-специалистов указывают на то, что они довольны своей работой в целом и не станут её менять, особенно если несколько увеличится уровень оплаты труда и степень мотивация работников будет более эффективной.

Однако показатели обеспеченности и квалификационного состава персонала Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» сообщает нам то, что реализация кадрового менеджмента в этой организации имеет определённые проблемы, которые могут быть связаны с недостатками его систем.

Линейно-функциональная интеграция в структуре (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», несмотря на все достоинства, имеет некоторые, особенно значимые в условиях решения задач экономического развития.

При этом не встроенные наблюдения показывают, что в качестве негативного проявления управленческой структуры (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» в основном менеджерами среднего звена этой компании отмечаются такие факторы, как:

- снижение статусов мобильности в реализации внешней и внутренней экономической политики компании,

- снижение производственного потенциала по основанию структурной изоляции некоторых структурных подразделений организации в отношении воздействия механизмов рынка и различий в уровнях технического характера уровне организации,

- чрезмерность роста административного и управленческого аппарата и др.

Также, по моему мнению, вертикально-интегрированный подход к построению организационной структуры управления (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»:

- позволяет провести мобилизацию человеческой энергии,
- провести кооперацию труда сотрудников, в решении сложных задач и проектов,

Но, данный подход, не соответствует требованиям роста потенциала персонала компании.

Поскольку каждый специалист привлекает к работе только ту часть своих способностей, которая нужна непосредственно для выполняемой работы, при том, что выполнение решений, спускаемых сверху, несет провокацию потери сотрудником общего управленческого интеллекта. При том, что общий управленческий интеллект, следует рассматривать, как важнейший фактор в эффективном корпоративном управлении, которым обеспечивается чёткая работа большого коллектива людей, которые работают на общую цель.

Таким образом, подтверждается общая практика управления человеческими ресурсами современного уровня, при которой особое место выделяется для развития компанией, системы внутренних коммуникаций. Данная система позволяет с минимальными потерями довести миссию, видение, цели и задачи (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» до каждого иерархического уровня управления компанией.

Она позволяет объединить в системе каждого сотрудника, а также осуществить координацию разнонаправленных векторов стремлений,

интересов и практических действий работников, при этом сфокусировав их в отношении реализации стратегии (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Часто именно отсутствие системы в процессах управления информационными потоками в организации, ведёт к появлению производственных проблем компании, а также урегулированию социально-трудовых конфликтов, которые грозят прямыми финансовыми потерями для (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Деятельность (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» можно охарактеризовать как высоко сложную в области управленческих решений, при том, что их масштаб и стоимость в большом числе случаев значительно выше, нежели в иных секторах экономики и связана с жизнью и здоровьем детей.

При этом, формирование дополнительных уровней управления (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» видится, как естественная реакция компании по отношению к росту своих задач.

Однако при стихийном росте числа ступеней иерархии может возникнуть серьезная проблема экономики.

Данная проблема обозначена главой московского представительства BCG (консалтинговой компании) Штефаном Дертнигом, как: «Иерархия применима при условии военных действий, когда имеется явный враг, а приказы командования, передаваемые рядовому составу, направлены к одной цели – уничтожить врага. В среде конкуренции такая структура не действует, поскольку нет одного врага, хотя имеется множество фокусов внимания»⁶¹.

В контексте рассматриваемой проблемы, связанной с оптимизацией функционирования (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», интересен ситуационный анализ по состоянию менеджмента кадров в конкретном хозрасчетном подразделении (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

⁶¹ Поддубный А. Иерархия - мать порядка // Менеджмент роста. 2006. № 2. С. 8.

Назовем его центр оказания хозрасчетных медицинских услуг – «ЭСКУЛАП» и рассмотрим в третьей главе данного исследования.

Таким образом, управление медицинским коллективом сможет стать мотивирующим и вдохновляющим, а так же побуждающим коллектив к творчеству и вызвать у сотрудников неподдельный интерес по отношению к общему делу.

Для целей купирования выявленных в процессе анализа недостатков, важно осуществления мероприятий для повышения эффективности системы управления персоналом, которые будут рассмотрены в третьей главе.

В общем, анализ показывает необходимость развития кадрового менеджмента Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» в контексте.

В условиях существования не развитой кадровой системы (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» сам по себе процесс формирования структуры кадрового менеджмента в организации представляется проблематичным.

Поэтому, автором выносятся предложение по формированию системы кадрового менеджмента в организации в привлечением сил и средств кадрового аутсорсинга.

В контексте рассматриваемой проблемы, связанной с оптимизацией функционирования (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», особый интерес представляет проведение и реализация комплексного ситуационного анализ в области развития менеджмента кадров в конкретном хозрасчетном подразделении (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Данное направление кадрового менеджмента может быть реализовано в части создания в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» специального, хозрасчетного подразделения по оказанию пользователям

платных медицинских услуг - оказания хозрасчетных медицинских услуг – «ЭСКУЛАП».

Данные вопросы будут рассмотрены нами в третьей главе данного исследования.

Глава 3 Развитие системы кадрового менеджмента Больницы Скорой медицинской помощи (БСМП №2)

3.1 Мероприятия по развитию кадрового менеджмента в Больнице Скорой медицинской помощи (БСМП №2)

Отметим, что на сегодняшний день основная проблема, с которой сталкивается, при всем многообразии трудностей, российская медицина это инвестиционный дефицит⁶².

При этом, фактор, препятствующий притоку инвестиций в российские медицинские организации высокая степень риска инвестирования в данную отрасль. Широко известно, что степень рисков инвестиций определяется, как следствие низкого уровня эффективности корпоративного управления в медицинских учреждениях, в контексте соблюдения прав инвесторов, что серьезно снижает их инвестиционную привлекательность.

Важно отметить, что особая роль в корпоративном управлении медицинскими учреждениями принадлежит росту информированности, предприимчивости, а также умению приспособиться к изменениям. Важна также тесная связь цели организации с жизненными интересами, пациентов и сотрудников. Необходим при этом также и всеобъемлющий баланс интересов субъектов корпоративного управления и в целом, всего общества.

Современная медицина, как сложный технологический процесс с коллективным характером труда, коммуникации следует рассматривать, в качестве средства взаимодействия и сотрудничества, равно как и для обеспечения, работниками достижения их целей, целей общества и целей организации. Очевидно также и то, что понимание сути таких коммуникаций и применение методов их осуществления остается ведущим фактором в достижении организацией успеха.

⁶² Сапун А. Прощай вертикальная интеграция? // Нефтегазовая вертикаль. 2005. № 5. С. 15.

Еще Т.А. Мерфи отмечал, что «один и тот же общий знаменатель в бизнесе и в менеджменте – это люди и отношения между ними... при том, что коммуникации в конечном итоге, важнее всего...»⁶³.

Поскольку медицина остается важнейшей в социально-экономическом развитии российского общества, то и проблема оптимизации организационного выстраивания медицинских учреждений с отысканием новых форматов внешних и внутренних вертикальных связей имеет особенную значимость.

Таким образом, подтверждается общая практика управления человеческими ресурсами современного уровня, при которой особое место выделяется для развития организации, системе внутренних коммуникаций. Данная система позволяет с минимальными потерями довести миссию, видение, цели и задачи (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» до каждого иерархического уровня управления компанией.

Она позволяет объединить в системе каждого сотрудника, а также осуществить координацию разнонаправленных векторов стремлений, интересов и практических действий работников, при этом сфокусировав их в отношении реализации стратегии (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Часто именно отсутствие системы в процессах управления информационными потоками в организации, ведёт к появлению проблем организации, а также мешает урегулированию социально-трудовых конфликтов, которые грозят значительными, в том числе, финансовыми потерями.

В контексте рассматриваемой проблемы, связанной с оптимизацией функционирования кадрового менеджмента линейно-функциональной организации (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», интересен ситуационный анализ по состоянию менеджмента кадров конкретного предприятия, действующего в качестве подразделения в структуре (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

⁶³ Цит по. Баронин В.К. Как не стать звездой // Легионер. 2002. № 12. С. 18.

В контексте данного исследования интерес представляет хозрасчётное подразделение (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП» по оказанию платных медицинских услуг.

Система управления хозрасчетного подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП». Как подразделения коммерческого должна предусматривать ряд чётких процедур и правил, ориентированных на регулярность и жесткость контроля, по устранению неуверенности и неопределенности, поскольку решающая роль в организации принадлежит жесткой административной иерархии, доминировании вертикальных связей, даже в ущерб горизонтальным.

При этом процесс принятия решений в хозрасчетном подразделении (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП» крайне централизован в руках главного врача (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» и имеется явная недостаточность полномочий руководителей функционального и линейного статуса, которыми принятые решения, передаются на уровни исполнителей, перегружая, тем самым, руководителя текущими проблемами.

При том, что узкая специализация основных работников (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» сужает их горизонт профессионального видения.

По моему мнению, доминирование жесткой иерархической структуры, может стать серьезной проблемой для хозрасчетного подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП» поскольку:

- данная организационная структура обеспечивает нагнетание сдерживающих факторов внутренней конкуренции среди сотрудников, порой принимающих неэтичные формы;
- данная организационная структура делает трудным планирование задач для отдельных подразделений, поскольку введение и контроль соответствующих показателей качества работы затруднён, преобразование

организации в структуру, которая активно сопротивляется любым изменениям и мало способствует адаптации, провоцирует, а также ограничивает количество и характер вариантов, которые возможны при решении возникающих проблем.

Управленческий процесс по структурному подразделению (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», является относительно обособленными и детерминированы целенаправленно при жестком регулировании нормативно-правовыми актами, которые изданы администрацией и вышестоящими органами организации.

Данный аспект серьезно сдерживает инициативу в компании, а также затрудняет рост креативности сотрудников по её структурным подразделениям. При этом, готовность к изменениям может быть гарантировано только наличием гибкой организационной структуры (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Даже высокая степень компьютеризации в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» не приносит существенного улучшения ситуации. Поскольку информационное взаимодействие структурных подразделений медицинской организации традиционно её слабое место.

Результаты работы функциональных подразделений (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» получают оценку по показателям, которые характеризуются выполнением каждой из исключительно частных предметных задач.

При том, что конечная цель, такая как эффективность и качество работы (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» уходят на второй план. Поэтому получается, что все службы или подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» отлично выполняют свои функции, но конечного ожидаемого результата не получают.

Слабость горизонтальных связей функциональных подразделений (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» приводят к волоките

и уклонению от ответственности в процессе решения проблем, которые требуют совместного участия ряда подразделений.

При том, что принятие решений, даже по незначительным вопросам (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» идет медленно, «пробуксовывает».

К примеру, как показало проведенное не встроенное наблюдение над процессом согласования и утверждения некоторых договоров и положений или «внутренних» документов по хозрасчетному подразделению (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП» заняло настолько продолжительное время, что длилось до полугода. Поскольку (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» имеет установленный порядок по согласованию документов:

- при поступлении на утверждение главному врачу, договор, в соответствии с конкретной спецификой должен иметь визы от не менее чем 3-4 ответственных сотрудников разных уровней управления.

- процесс ознакомления с документом сотрудником каждого из звеньев управления требует учёта вопросов, которые касаются направлений его деятельности, по которым они вносят в него собственные коррективы и исправления.

В случае, если работники (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» получали полное представление о работе другого подразделения в ходе производственных совещаний, длительных «хождений» данных договоров по согласовательным кругам можно было бы избегать даже на стадии их начальной подготовки.

Хозяйственные и финансовые службы (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» ведут разработку нормативных документов.

В этих документах вводятся дополнительные условия и ограничения, определяемые качеством труда, фиксируют функциональные обязанности по работникам отделов и служб, при этом становится очевидным большая

четкость согласование множества параметров и условий, которые формулируются специалистами их функциональных подразделений.

В качестве примера проявления слабости горизонтальных связей в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» можно упомянуть несогласованность действий бухгалтерии и медицинских подразделений, а также отдела кадров.

При этом, запрос от бухгалтерии определенного набора информации у начальника одного из отделений (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» по стажу работы в медицине, часто вызывает большие затруднения у начальника отделения, поскольку он просто не знает, что требуемая информация имеется в отделе кадров.

Таким образом, вопросы, которые являются смежными для подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», часто «зависают» по причине неэффективного взаимодействия сотрудников.

Можно сказать также, что часто нельзя разобраться, кто и за что в данном отделении (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» отвечает.

Также следствием слабости горизонтальных связей в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» становится дублирование некоторых функций сотрудников, что в конечном счете ведет к повышению уровня затрат на содержание управленческих структур.

Еще одна болезнь иерархии в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», отстраненность нижних и средних звеньев от управленческих процессов порождается отсутствием персональной ответственности каждого из сотрудников за то, что происходит в больнице в целом.

В иерархически выстроенной структуре (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», высшее руководство априори осуществляет принятие всех решений, личная, при этом, ответственность работника снижается, тем больше, чем ниже его статус в организации.

Часто определяющее значение статусов в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» вся энергия сотрудников направляется не на рост эффективности работы медицинского учреждения, но на неприкрытую борьбу за власть.

В качестве примера «статусной войны» в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» стала борьба нескольких отделений, в лице конкретно назначенных главным врачом сотрудников по подготовке внутренних мероприятий (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», включая проведение конференции медиков, международный семинар, а также корпоративный праздник и т.п.

Каждым ответственным отделением «одеяло перетягивалась на себя», при проявлении максимума инициативы и усердия, назначенные сотрудники, старались быть «на глазах» у руководства, одновременно преподнося руководству учреждения недостатки, которые имели место в работе других структур.

Таким образом, огромная масса усилий, времени и нервов, уходило не ненужные и бессмысленные акты соперничества подразделений, «кулуарных» заговоров, которые имели место вместо эффективного сотрудничества смежных подразделений.

Вместе с недостатками корпоративного управления, которые вызваны несовершенством организационной структуры (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», весьма важен вопрос по подбору и расстановке кадров нового хозрасчетного подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП».

Основой механизма кооптации кадров в учреждении является централизация методологических работ в управлении персоналом в том числе:

- при разработке и внедрения политики по управлению человеческими ресурсами,
- при формировании типовых систем по управлению персоналом.

Имеющаяся система подбора персонала (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» обеспечивает решение текущих оперативных задач по комплектованию предприятия кадрами нужной квалификации в контексте оперативного подхода.

Однако, в соответствии с постоянно корректирующимися требованиями внешней среды, требуется учёт аспект, обеспечивающих сбалансированность процесса по подбору кандидатов на вакансии.

Именно вовлеченность сотрудников среднего звена (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» в работу по планированию и формированию человеческих ресурсов, командная работа, ведущая к существенной кооперации по предприятию в целом, полнота информирования сотрудников по текущей ситуации, включая:

- число вакансий в новом подразделении,
- уровень и номенклатуру требований к кандидатам,
- специфику срочности заполнения вакансий и т.д.

При повышении эффективности систем коммуникации и коллегиальности во время отбора кадров дадут возможность согласовывать требования к кандидату, а также обеспечат формирование партнерских отношений по всем специалистам, которые участвуют в процессе отбора.

Недостатки имеющегося механизма кооптации в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» обусловлены детерминированной жесткой иерархической структуры в управленческих связях компании.

Подразумевая, что любой процесс, протекающий в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», включая процесс управления персоналом, должен быть эффективным. Можно предположить, что для достижения успеха отдел кадров, вместе с прочими структурными подразделениями (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», должна реализовывать набор функций, в диапазоне от уровня обеспечения базовых операций до уровня стратегического планирования.

(ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», стремясь сохранить иерархическую, вертикальную властную структуру, должна проводить ювелирную работу:

- необходимость жестко регламентировать работу с персоналом.
- обеспечивать проявление инициативы сотрудников.

К примеру, при делегировании некоторых функций администрации (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» к подразделениям, безусловно придание им большей самостоятельности станет продвижением в правильном направлении.

Поскольку имеющиеся исследования по анкетированию и нестроенным наблюдениям показывают, что на предприятии имеется ощутимый недостаток мобильности в области принятия управленческих решений, а также адекватности реагирования на изменения внутренней и внешней среды.

При этом, руководители структурных подразделений (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» сумеют ориентироваться, оперативно и самостоятельно, в потребностях своего коллектива и это, безусловно, повысит эффективность и качество принятых управленческих решений, результаты которых направляются внешнему сектору. В дальнейшем данный фактор найдет отражение в повышении конкурентоспособности всего филиала.

Также важно поддержать эффект синергии управления персоналом при помощи стимулирования инициативы подчиненных, всеохватывающий стиль управления. Данный стиль управления должен быть характерен для высшего руководства (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» и создавать предпринимательский дух в подразделениях компании.

Основной акцент при контактах руководства (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» с подразделениями, необходимо делать на вопросах стратегии.

При том, что для повышения эффективности деятельности, высшее руководство (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» должно занять позитивную и четкую позицию в отношении прав и полномочий, переданных в подразделения.

Очень большую роль в повышении эффективности управления кадрами во властной иерархической структуре (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» играет эффективность обмена вертикальной и горизонтальной информацией. При том, что обмен информацией, представляет собой существенную составляющую высокоэффективных рабочих систем в 2-х контекстах:

- обмен информацией в вопросах деловых стратегий символизирует высоту степени доверия в отношении к работникам.

- даже работники, мотивированные и обученные, не могут принимать полноценного участия в работе по повышению организационной эффективности, в случае, когда они не имеют информации по важным показателям эффективности и не имеют возможности интерпретирования и использования данной информации.

Поэтому, для целей повышения качества отбора персонала хозяйственного подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП» требуется объединять усилия и ресурсы кадровой службы (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» с заинтересованными руководителями для целей реализации отбора.

Это позволяет сокращать время предварительных собеседований и повышать качество процесса отбора.

Коллегиальность в процессе отбора кандидатов позволяет значительно экономить время специалистов организации, которые участвуют в собеседованиях, а также кандидатов на вакантные должности, сохраняя возможности более четкого определения профессиональной пригодности кандидатов.

В настоящее время наиболее актуален вопрос отработки методов планирования, отбора, найма персонала хозрасчетного подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП», а также создание комплекса последовательных, непрерывных мероприятий, которые направлены на своевременность удовлетворения потребностей организации количественных и качественных, текущих и перспективных, в дополнительном персонале.

При том, что в международной хозяйственной практике, тенденции развития управления персоналом предполагают приоритет передачи больших объемов функций по управлению персоналом к непосредственным линейным руководителям, негатив данного явления в отечественной хозяйственной практике образуется превалированием авторитарного подхода формирования стиля и методов руководства.

Неразвитость кадровой службы и неподготовленность руководителей (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» к управлению персоналом, неизбежно влияет на общую управленческую философию и культуру организации, а также на её морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения руководства с сотрудниками.

Это приводит к неудовлетворенности работников собственным трудом и сковывает инициативу и творческое начало в работе.

К числу позитивных особенностей кадровой работы по оптимизации линейно-функциональной вертикали (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» относится такое преимущество кадрового менеджмента, как возможность использования кадрового лизинга, при котором реализация каждого нового проекта организации обеспечивается созданием отдельной проектной группы, относительно независимой от управленческой вертикали (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Данная лизинговая группа заинтересована в конечно результате своего труда и обеспечивается кадрами, командой профессиональных рекрутеров

«Кадры+». При этом, все возникающие вопросы, возникающие у клиента приводит к его взаимодействию с одним контактным лицом, которым является координатор проекта.

При том, что (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» дает гарантию оплаты счетов кадрового холдинга в установленный срок и в полном объеме, а также обеспечивает предоставление приглашенным специалистам оговоренных условий работы.

Лизингодатель обеспечивает гарантию конфиденциальности всей информации, доступ к которой получит предоставляемый работник, а также в полной мере гарантирует качество выполненных им работ.

Таким образом, в данном параграфе мы выяснили, что главная задача кадрового менеджмента (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» становится обеспечение качественных и количественных соответствий, характеристик, которые имеет управленческая деятельность долговременным целям организации.

(ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», стремясь сохранить иерархическую, вертикальную властную структуру, должна проводить ювелирную работу, в том числе по жесткой регламентации персонала., по обеспечению проявление инициативы сотрудников.

Имеющаяся система подбора персонала (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» обеспечивает решение текущих производственных задач по комплектованию учреждения кадрами нужной квалификации в контексте оперативного подхода.

Однако, в соответствии с постоянно корректирующимися требованиями внешней среды, требуется учёт аспект, обеспечивающих сбалансированность процесса по подбору кандидатов на вакансии. Именно вовлеченность сотрудников среднего звена (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» в работу по планированию и формированию человеческих ресурсов, командная работа, ведущая к существенной кооперации по организации в целом. Полнота информирования специалистов

компании по текущей ситуации, включая: число вакансий в хозрасчетного подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП», уровень и номенклатуру требований к кандидатам, специфику срочности заполнения вакансий и т.д.

При повышении эффективности систем коммуникации и коллегиальности во время отбора кадров дадут возможность согласовывать требования к кандидату, а также обеспечат формирование партнерских отношений по всем специалистам, которые участвуют в процессе отбора.

Важно поддержать эффект синергии управления персоналом при помощи стимулирования инициативы подчиненных, всеохватывающий стиль управления. Данный стиль управления должен быть характерен для высшего руководства (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» ООО и создавать необходимый дух в подразделениях компании.

Весьма важен вопрос по подбору и расстановке кадров. Основой механизма кооптации кадров на предприятии является централизация методологических работ в управлении персоналом в том числе: при разработке и внедрения политики по управлению человеческими ресурсами, при формировании типовых систем по управлению персоналом.

При повышении эффективности систем коммуникации и коллегиальности во время отбора кадров дадут возможность согласовывать требования к кандидату, а также обеспечат формирование партнерских отношений по всем специалистам, которые участвуют в процессе отбора.

Очень большую роль в повышении эффективности управления кадрами в иерархической структуре (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» играет эффективность обмена вертикальной и горизонтальной информацией. При том, что обмен информацией, представляет собой существенную составляющую высокоэффективных рабочих систем в 2-х контекстах: обмен информацией в вопросах деловых стратегий символизирует высоту степени доверия в отношении к работникам, даже работники, мотивированные и обученные, не могут принимать полноценного

участия в работе по повышению организационной эффективности, в случае, когда они не имеют информации по важным показателям эффективности и не имеют возможности интерпретирования и использования данной информации.

Поэтому, для целей повышения качества отбора персонала (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» требуется объединять усилия и ресурсы кадровой службы с заинтересованными руководителями для целей реализации отбора. Это позволяет сокращать время предварительных собеседований и повышать качество процесса отбора.

В настоящее время наиболее актуален вопрос отработки методов планирования, отбора, найма персонала (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», а также создание комплекса последовательных, непрерывных мероприятий, которые направлены на своевременность удовлетворения потребностей организации количественных и качественных, текущих и перспективных, в дополнительном персонале.

К числу позитивных особенностей кадровой работы по оптимизации управленческой вертикали ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» относится такое преимущество кадрового холдинга, как кадровый лизинг. При его использовании реализация каждого нового проекта учреждения обеспечивается созданием отдельной проектной группы, относительно независимой от управленческой вертикали (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Однако для более детального и качественного рассмотрения ресурсов для улучшения эффективности функционирования управления кадрами, неиспользованных на данный момент, (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» актуализирует важность развертывания продолжения многоаспектных исследований по этому направлению.

То есть в данном параграфе мы выяснили, что главной задачей службы менеджмента персонала по оптимизации вертикали управления персоналом в медицинской учреждении становится обеспечение качественных и

количественных соответствий, характеристик, которые имеет управленческая деятельность долговременным целями.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий, направленных на совершенствование кадрового менеджмента в Больнице скорой медицинской помощи (БСМП № 2)

В целом расчёт экономической эффективности кадровой работы в медицинском учреждении достаточно сложен, поскольку он может отделяться от момента начала мероприятия по оптимизации кадровой работы до момента появления некоторого экономического эффекта, продолжительным промежутком времени.

Поэтом рассмотрим экономический эффект по такому специфическому аспекту оптимизации кадрового менеджмента (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», как кадровый лизинг.

При помощи кадрового лизинга (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» предполагает произвести отбор персонала для хозрасчетного подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП».

В данном подразделение, в силу специфики (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» по оказанию медицинских услуг пациентам должны работать 80 специалистов. При том, что в настоящий момент необходимо набрать туда 10 дополнительных сотрудников, взамен тех, которые будут выбывать по возрасту и другим показаниям.

Должностной оклад одного сотрудника в среднем составляет 17500 руб./мес., а вместе с необходимыми отчислениями – 19434 руб./мес. При этом, за счет сокращения 10 человек, (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» позволяет ему экономию по ФОТ 11118,88 тыс. руб.

Однако, в случае проведения сокращений (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» в течение 2 месяцев выплачивает этим работникам среднюю заработную плату и производить другие отчисления в фонды.

При практическом внедрении лизинга персонала на основании расчетов проведенных по данным мероприятиям в хозрасчетном подразделении (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП» свидетельствуют, что в среднем выработка на работника увеличивается на 2% в год.

Расчет экономической эффективности по казанному мероприятию производится в таблице 1.

Таблица 1 - Расчет экономической эффективности по внедрению мероприятий лизинга персонала в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»

Экономический эффект полученный от проведения мероприятия	Затраты, требующиеся на проведение мероприятие		
1. Число штатных единиц работников, сокращённых	10	1.Среднее число привлекаемых в течение года специалистов, чел.	
2. Уровень средней заработной платы, ЕСН и прочих выплат на одного работника, руб./мес.	9 326	2.Тариф по привлечению одного сотрудника необходимой квалификации, руб./мес.	
3. ФОТ + ЕСН сокращенных сотрудников руб./год	1 118 870	3. Совокупная стоимость услуг по лизингу персонала, руб./год	2 496 000
4. Рост выработки (выручки), руб./год	2 154 472	4.Выплата выходных пособий по сокращению сотрудников в течении 2-х месяцев, руб.	186 480
Всего, руб./год	3 273 362	Всего, руб./год	2 682 480

Экономический эффект за год, руб.	592 980		
--------------------------------------	---------	--	--

Основная статья расходов составляется стоимостью услуг по лизингу персонала.

При том, что в стоимость услуги включаются:

- месячный доход работника до проведения выплаты на него подоходного налога,
- отчисления налогов в соответствии с Законодательством РФ,
- услуги банка по переводу средств на банковские карты работников,
- выплата гонорара кадрового холдинга.

Данный расчет показывает, что реализация данного проекта (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» даст возможность получить экономический эффект в размере 592,98 тыс. руб. в год.

Таким образом, мы можем сказать, что осуществление предложенных мероприятий в области оптимизации кадрового менеджмента (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» является экономически эффективной.

3.3.Обоснование социальной эффективности предлагаемых проектно-практических рекомендаций

В числе результирующих показателей, которые характеризующих социальную эффективность в управлении кадрами (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» применим коэффициент текучести кадров (УКтек).

Данным показателем показывается динамика персонала (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2 и он предстает в роли

факторного признака, который косвенно влияет на производительность труда.

Данный показатель представляет собой важный индикатор благополучия в сфере управления персоналом.

В случае, если (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» будет иметь хорошие показатели, но текучесть персонала останется высокой – это означает что учреждение имеет низкую стабильность персонала. Учитывая то, что рост текучести может иметь для (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» негативные последствия, следует тщательно анализировать причины, по которым персонал покидает организацию.

Коэффициент текучести определяется в качестве отношения количества сотрудников, выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения дисциплины в течении определенного периода (например за год) к среднему числу занятых в компании на протяжении года и уста вливается в процентах;

Данная мера по лизингу персонала хозрасчетного подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП» так же будет способствовать снижению текучести кадров в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» снизить текучесть кадров.

Анализируя возможности применения разработанных проектно-практических рекомендации по оптимизации кадрового менеджмента (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» мы имеем все основания предполагать, что данные мероприятия будут эффективны при использовании хозрасчетного подразделения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» «ЭСКУЛАП».

Даная проблема предполагает решение задачи по формированию оптимального соотношения управленческой вертикали централизации и децентрализации в управлении финансами и выборе наиболее рациональной

форме контроля по материальным и финансовым потокам со стороны управления организацией.

Анализ показывает совершенную необходимость действий по оптимизации кадрового менеджмента (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», поскольку выстраивание вертикальной системы корпоративного управления структурой организации требует решения дополнительных проблем:

- обеспеченности процесса управляемости при условии неполного законодательного обеспечения, учитывающего особенности в функционировании системы такого типа;
- реализации синергического эффекта при функционировании организации, который нельзя получить простым суммированием итогов работы подразделений;
- реализации внедрения единства системы по планированию в подразделениях, которые входят в организацию;
- реализации разработки, которая интегрирована стратегией развития организации.

В настоящее время проводится работа по синтезу элементов закрытой и открытой кадровой политики в управлении персоналом. И, данная работа не всегда может давать только позитивные результаты.

Главным же остается то, чтобы динамика моделей управленческой вертикали в управлении персоналом организации, внутренним потребностям и традициям организации.

Данные задачи, определенные в результате проведенного анализа предлагает решение проблемы за счет построения двухконтурной, вертикально-властной структуры корпоративного управления:

система управления и распределения полномочий, которая организована на основании действующего законодательства РФ;

контур для обеспечения обратной связи, обеспечивающий учет интересов и возможностей со стороны подразделений организации при формировании её политики.

К числу позитивных особенностей кадрового менеджмента по оптимизации управленческой вертикали относится такое преимущество кадровой централизации, как кадровый лизинг, при котором реализация каждого нового проекта организации обеспечивается созданием отдельной проектной группы, относительно независимой от управленческой вертикали компании.

В общем, предложенные мероприятия – являются социально и экономически эффективными.

Таким образом, в этом параграфе мы выяснили, что главная задача оптимизации кадрового менеджмента персонала (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» становится обеспечение качественных и количественных соответствий, характеристик, которые имеет управленческая деятельность долгосрочным целям организации.

Подводя итоги третьей главы, следует сказать, что важным аспектом такой работы может быть признан кадровый лизинг проектных групп для реализации проектов (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Однако для более детального и качественного рассмотрения ресурсов для улучшения эффективности функционирования управления кадрами, неиспользованных на данный момент, (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», актуализирует важность развертывания продолжения многоаспектных исследований по этому направлению.

Данные мероприятия – являются социально и экономически эффективными.

Заключение

Таким образом, заканчивая данное исследование отметим, что цель, поставленная во введении, была достигнута, а задачи, последовательно решены.

В процессе реализации данного исследования автором также были получены некоторые выводы, которые целесообразно отразит в настоящем заключении.

В настоящее время, именно люди, как разумные, мыслящие существа, выступают в качестве главного фактора, как производственного процесса, так и всех других аспектов функционирования организации.

В современных условиях именно персонал организации приобрел для организации все большую важность, поскольку именно им обеспечивается во многом эффективность её функционирования. Всеми ресурсами организации необходимо управлять, а поскольку работники признаются главным ресурсом организации, то именно управление трудовыми ресурсами организации стало краеугольным камнем нового вида управления, а именно управления – стратегического. Таким образом, стратегический менеджмент, в некотором роде является основой современного кадрового менеджмента.

Стратегический менеджмент, сформулированный как стратегический кадровый менеджмент, предполагает уже не только правильную организацию работы персонала организации сегодня, но и четкое формирование определенных планов организации на будущее.

Данные планы при этом, должны: согласовываться с общими целями организации, соответствовать ее основным задачам, реализовывать конкретные особенности функционирования организации.

В настоящее время именно то, что четкая и налаженная система управления кадрами есть явное и мощное конкурентное преимущество организации, именно ему уделяют все большее внимание формированию эффективной кадровой стратегии.

Управление медицинским коллективом сможет стать мотивирующим и вдохновляющим, а так же побуждающим коллектив к творчеству и вызвать у сотрудников неподдельный интерес по отношению к общему делу.

Для целей купирования выявленных в процессе анализа недостатков, важно осуществления мероприятий для повышения эффективности системы управления персоналом, которые будут рассмотрены в третьей главе.

В общем, анализ показывает необходимость развития кадрового менеджмента Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» в контексте.

В условиях существования не развитой кадровой системы (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» сам по себе процесс формирования структуры кадрового менеджмента в организации представляется проблематичным.

Поэтому, автором выносятся предложение по формированию системы кадрового менеджмента в организации в привлечением сил и средств кадрового лизинга.

В контексте рассматриваемой проблемы, связанной с оптимизацией функционирования (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2», особый интерес представляет проведение и реализация комплексного ситуационного анализ в области развития менеджмента кадров в конкретном хозрасчетном подразделении (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2».

Данное направление кадрового менеджмента может быть реализовано в части создания в (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2» специального, хозрасчетного подразделения по оказанию пользователям платных медицинских услуг - оказания хозрасчетных медицинских услуг – «ЭСКУЛАП».

Список использованных источников и литературы

I. Источники

1. Конституция Российской Федерации. (принята всенародным голосованием 12.12.1993), офиц. текст: М.: Юридическая литература, 2016 – 120 с.,

2. Гражданский кодекс РФ. [Принят Государственной Думой 21 октября 1994 г. N 51-ФЗ], офиц. текст: - М.: ЗаконЪ 2016 – 480 с.,

3. Трудовой кодекс Российской Федерации. офиц. текст: - М.: Юридическая литература, 2016 – 420 с.,

4. Налоговый кодекс Российской Федерации. офиц. текст, - М.: Маркетинг, 2011 – 420 с.,

5. Конвенция о защите прав человека и основных свобод. (Заключена в г. Риме 04.11.1950) (с изм. от 13.05.2004) (вместе с «Протоколом [N 1]» (Подписан в г. Париже 20.03.1952), Протоколом N 4 об обеспечении некоторых прав и свобод помимо тех, которые уже включены в Конвенцию и первый Протокол к ней (Подписан в г. Страсбурге 16.09.1963), Протоколом N 7 (Подписан в г. Страсбурге 22.11.1984)), // Электронная база «Консультант»: [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29160/ (Обращение 16.03.2017 г.);

II. Литература

6. Арустамов, Э. А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие для вузов / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова.-2-е изд., испр. -М.: Дашков и К', 2014.- 331 с.

7. Багиев, Г.Л., Тарасевич, В.М., Анн, Х. Маркетинг Учебник для ВУЗов. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн Изд. 5-ое переработанное и дополненное. М.: Экономика 2014 – 380 с.,

8. Баронин, В.К. Как не стать звездой. / В.К. Баронин // Легионер. 2002. № 12. С. 17-19,

- 9.Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 372 с.,
- 10.Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин./ Т.Ю. Базаров – М: Юнити-Дата, 2012. – 563 с.,
- 11.Белкин, В.Н, Белкина Н.А. Мотивы и стимулы. / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина // Социальная защита. – 2010. – № 7. – С. 44-47.,
- 12.Большов, А.В. Менеджмент: теория и практика./ А.В. Большов. - Казань, Изд. КазГУ 2014 – 280 с.,
- 13.Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2015. – 430 с.,
- 14.Бутакова, М. М. Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов : учебные пособия для вузов / М. М. Бутакова.- М.:КНОРУС, 2014.-166 с.,
- 15.Валиева, О.В. Управление персоналом: конспект лекций. / О.В. Валиева – М.: Приор-Издат, 2010. – 175 с.,
- 16.Веснин, В.Р. Менеджмент - учебное пособие. / В.Р. Веснин - М: Издательство Проспект, 2015 г. - 504 с.,
- 17.Воронина, Е.В., Курашина, А.В. Формирование нормативно-правовой базы деятельности корпоративных структур в России. / Е.В. Воронина, А.В. Курашина // Правовая политика и правовая жизнь. 2007. № 4. С. 102 -106.,
- 18.Гелих, О.Я. Управление и насилие: социально-философский анализ./ О.Я. Гелих – СПб.: Книжный Дом, 2016. – 380 с.,
- 19.Гелих, О.Я., Князева, Е.Н. Управление и синергетика / 4-е изд./ О.Я. Гелих, Е.Н. Князева – СПб.: Книжный Дом, 2014. – 140 с.,
- 20.Граник, И. Бизнес с понятием. / И. Граник // Коммерсантъ. 2014. № 74 С.5
- 21.Данилец, А.В. Бизнес-планирование производственного сектора. / А.В. Данилец – СПб: Изд. СПбГУЭФ – 2012 – 180 с.

22. Должностные инструкции сотрудников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

23. Друкер, П. Менеджмент XXI века./ П. Друкер – М.: Экономика и бизнес. 2014 – 520 с.,

24. Дятлов, В. А. и др. Управление персоналом. /В.А, Дятлов - М.: АCADEMA, 2016. – 168 с.,

25. Ильин, А.И. Экономика предприятия. Краткий курс / А.И. Ильин. - Минск: Новое знание, 2015. - 236 с.

26. Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: Учебник / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. - М.: Проспект, 2016. - 624 с.

27. Карлик, А.Е. Экономика предприятия: учебник для вузов / А.Е. Карлик, М.Л. Шухгальтер. - СПб.: Питер, 2014. - 464 с.

28. Касимова, Г. Ф. Вертикально-интегрированные компании как основа развития промышленных кластеров в регионе (на примере Республики Татарстан): автореф. дисс. ... канд. экон. наук, 10.03.,99. / Г.Ф. Касимова - Казань, 2008. 48 с.,

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов – М.: Проспект, 2013. – 80 с.,

30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом учебник./ А.Я. Кибанов – М.: Инфра-М, 2013. – 448 с.,

31. Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М: Изд-во МГОУ (Московский государственный областной университет), 2011. – 139 с.,

32. Коллективный договор персонала Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»;

33. Королев, Л.М. Психология управления: учебное пособие. / Л.М. Королев – М.: Дашков и Ко, 2011. – 188 с.,

34. Личные дела сотрудников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

35. Локальные акты – приказы главного врача Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

36. Мазур, И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие./ И.И. Мазур В.Д Шапиро - М.: Высшая школа, 2000. – 202 с.,

37. Маккей, Х., Карлоф, Б. Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. / Х. Маккей, Б. Карлоф - М.: Экономика, 2013 – 240 с.,

38. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М: Юнити-Дата, 2012. – 222 с.,

39. Матвеева, Э.С. Направление совершенствования системы мотивации персонала: экономика и финансы / Э.С. Матвеева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. – № 4. – С. 21 – 34,

40. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон и др. — М.: Изд-во Вильямс, 2012.—665 с.,

41. Минина, В.Н. Социология социальных проблем: аналитический обзор основных концепций / В.Н. Минина // Журнал социологии и социальной антропологии. 1999. №4. С. 145 – 149,

42. Минина, В.Н. Методология социального программирования. Диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук. / В.Н. Минина - М.: 1999 – 440 с.,

43. Нальгиев М.Б. Оптимизация организационных структур (на примере нефтяного бизнеса Республики Ингушетия): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. / М.Б. Нальгиев - М., 2006. – 48 с.,

44.Областное государственное автономное учреждение здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2». Официальный сайт. [Электронный ресурс], URL, Режим доступа: <http://bsmp2.ru> (Обращение 16.03.2017 г.);

45.Петров, В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия: учебник. / В.И. Петров – М.: Современное управление, 2014. – 215 с.

46.Поддубный, А. Иерархия - мать порядка. / А. Поддубный // Менеджмент роста. 2016. № 2. С. 7-10,

47.Правила внутреннего трудового распорядка Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

48.Пугачёв, В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие./ В.П. Пугачёв – М: Изд-во Моск. ун-та, 2014. – 235 с.

49.Райзберг, Б. А. Прикладная экономика / Б.А. Райзберг — М.: Бином, Лаборатория знаний, 2013.—318 с.,

50.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник./ Г.В. Савицкая – Минск: Инфра, 2015. – 384 с.

51.Сиротина, Т.П. Экономика и статистика предприятия / Т.П. Сиротина. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2014. - 200 с.,

52.Тихонов, А. В. Об институализации управления в современной России./ А.В. Тихонов // Управленческое консультирование № 1 2010 [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/ob-institutsionalizatsii-upravleniya-v-sovremennoy-rossii> , (Обращение 18.09.2016 год),

53.Тихонов, А.В. Основания социологии управления./ А.В. Тихонов - М.: Гуманитарий, 2013. - 48 с.,

54.Трудовые контракты сотрудников Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,

55. Устав Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,
56. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – СПб: Питер, 2015.— 494 с.,
57. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М, 2013— 342 с.,
58. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – СПб: Питер, 2012. – 442 с.,
59. Хунгуреева, И.П. Экономика предприятия: Учебное пособие / И.П. Хунгуреева и др. – Улан-Удэ.: Изд-во ВСГТУ, 2004. - 240 с.,
60. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 400 с.,
61. Шапиро, С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: монография. / С.А. Шапиро– М.: Изд-во РХТУ им Д.И. Менделеева, 2012. – 195 с.,
62. Штатное расписание Областного государственного автономного учреждения здравоохранения (ОГАУЗ) «Больница скорой медицинской помощи №2»,
63. Экономика предприятия. Ч. 1: Учебное пособие / П.Ф. Парамонов и др. – Краснодар.: КГАУ, 2014. - 331 с.,
64. Экономика предприятия. Ч. 2: Учебное пособие / П.Ф. Парамонов и др. – Краснодар.: КГАУ, 2015. - 331 с.,
65. Экономика и статистика фирмы: Учебник/ Под ред. Ильенковой С.Д. - М.: Финансы и статистика, 2015.-240 с.,
66. Экономика предприятия./ Под ред. Ф.К.Беа, Э.Дихтла, М.Швайцера. - М.: ИНФРА - М, 2012.-928 с.,