Министерство образования и науки РФ

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Институт экономики и управления

Направление «Менеджмент»

Направление «Менеджмент в здравоохранении»

Кафедра экономики предприятия и менеджмента

**Совершенствование системы управления персоналом в**

**медицинских организациях**

Курсовая работа по дисциплине:

«Управление человеческими ресурсами»

|  |
| --- |
| Автор: |
| Ким А.Т. |

|  |
| --- |
| Научный руководитель: |
| к.э.н. Щербаков А.В. |
|  |

Тверь 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………..3

ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ…5

* 1. Концепции управления персоналом…………………………………………5
  2. Сущность, значение и содержание системы управления персоналом…..9
  3. Особенности медицинского труда…………………………………………14

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГБУЗ ГКДБ № 3………………………………………………..19

2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБУЗ ГКДБ № 3……19

2.2 Анализ кадрового состава и эффективности использования трудовых ресурсов в ГБУЗ ГКДБ № 3……………………………………….………….….27

ГЛАВА 3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГБУЗ ГКДБ № 3…………………………………………………….…34

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в ГБУЗ ГКДБ № 3…………………………………………………………………34

3.2 Материальное стимулирование персонала ГБУЗ ГКДБ № 3…………..38

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………...42

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…………………………………………44

ПРИЛОЖЕНИЕ А……………………………………………………….……..47

**Введение**

Актуальность темы

Управление человеческими ресурсами продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления предприятиями. Экономическое мышление и общественное сознание в данной области перестраивается крайне медленно. Сохраняются сложившиеся за годы административно-командных методов управления стереотипные подходы к решению кадровых вопросов. Не отработаны многие теоретические и методологические аспекты управления человеческими ресурсами как части общей системы эффективного управления предприятием.

Цель курсовой работы – разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом в ГБУЗ ГКДБ № 3.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

– раскрыть теоретические основы управления персоналом;

– рассмотрение особенностей медицинского труда;

– дать характеристику предприятия;

– провести анализ кадрового состава больницы;

– проанализировать эффективность использования трудовых ресурсов в ГБУЗ ГКДБ № 3;

– предложить рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в организации.

Объектом исследования курсовой работы является Городская Клиническая детская больница № 3 в г. Тверь.

Предмет исследования курсовой работы – система управления персоналом ГБУЗ ГКДБ № 3.

Методологической и теоретической основой исследованияявляются общенаучные методы познания и научные подходы к изучению объектов и явлений. В работе использовались системный, маркетинговый, поведенческий, традиционный, инновационный и другие научные подходы исследования. Были использованы также методы и принципы предметно-логического, структурно-функционального анализа, экспертных оценок, методические подходы к изучению эффективности использования потенциала организаций.

Информационной базой курсовой работы послужила научная, специальная, учебно-методическая литература российских и зарубежных авторов, научно-правовые акты в сфере экономики и менеджмента, бухгалтерская и статическая отчетность объекта исследования, материалы научно-практических конференций, статьи периодических печатных изданий, Интернет-ресурсы.

Структура курсовой работы: введение, три главы, заключение, библиографический список.

Актуальность темы исследования, объект и предмет курсовой работы, информационная база выполнения работы, ее структура представлены во введении.

В первой главе «Теоретические основы управления персоналом» проведен обзор теоретических основ эффективного управления персоналом в медицинских учреждениях.

Во второй главе «Анализ эффективности службы управления персоналом в ГБУЗ ГКДБ № 3» дана характеристика объекта по заданным параметрам, а также был проведен анализ кадрового состава больницы и анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

В третье главе «Повышение эффективности управления персоналом в ГБУЗ ГКДБ № 3» представлен комплекс мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации.

Заключение содержит основные выводы и результаты исследования.

**ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

* 1. **Концепции управления персоналом**

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом. Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций. В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис 1.1).

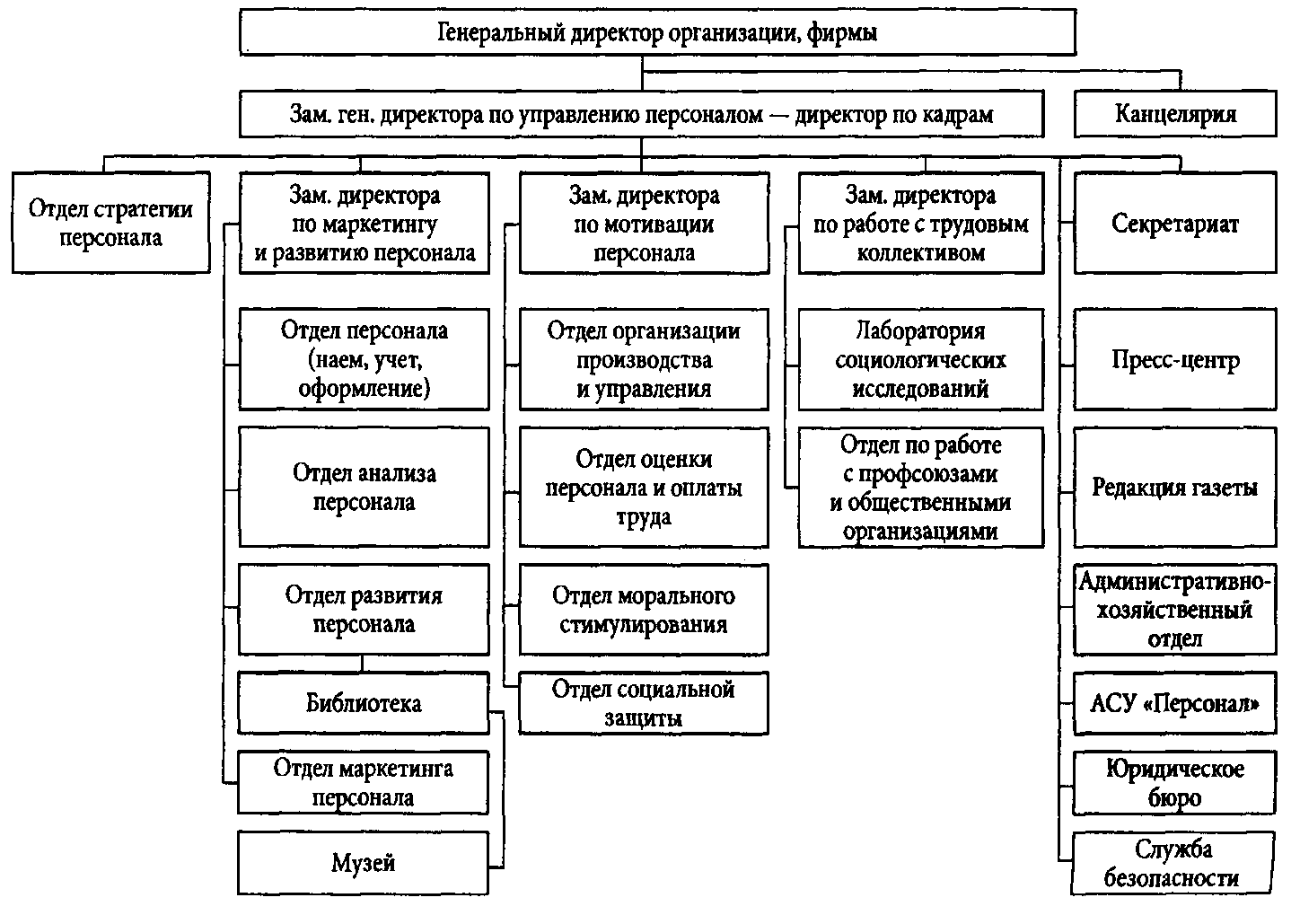
Рисунок. 1.1 – Состав функциональных подсистем управления персоналом.



Источник: А. Н. Петров, учебник «Стратегический менеджмент»

# В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение. На рис. 1.2. приведена схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации.

# Рисунок. 1.2 – Схема современной организационной структуры системы управления персоналом организации.



Источник: А. Н. Петров, учебник «Стратегический менеджмент»

Сегодня кадровые подразделения реализуют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Их интеграция в одном месте свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Такое построение службы позволяет администрации реально управлять этим важным ресурсом и решать сложные задачи повышения эффективности производства.

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность, прежде всего с линейными руководителями и с другими службами.

# Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие (таблица. 1.1.).

Таблица. 1.1 – Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

1 – главная цепь

Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие

Цепи 2-го уровня

Прогнозирование и перспективное планирование кадров

Построение мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения

Разработка стратегии управления персоналом с учетом применения новых технологий

Цепи 3-го уровня

Анализ трудовых процессов

Анализ качества жизни

Планирование социального развития

Анализ требований новых технологий к специалистам, рабочим местам

Разработка новых специальностей и должностей

Анализ динамики развития персонала. Анализ индивидуальных планов развития персонала

Планирование персонала и его карьеры

Источник: составлено автором.

# В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

* 1. **Сущность, значение и содержание системы управления персоналом**

# Персонал организации – это один из видов ресурсов предприятия.

# Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

Персонал или кадры – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, своей численностью. Она же определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы задают нормативную численность работников, которую на практике почти никогда не удается обеспечить, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется списочной численностью, то есть теми сотрудниками, которые официально работают в организации в данный момент. В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной. К списочной численности относятся все категории работников: постоянные, сезонные, временные, оформленные не менее чем на пять дней. Так как не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

Поскольку списочная и явочная численность персонала постоянно меняются, на практике принято определять их среднюю величину. Для этого суммируются соответствующие каждодневные показатели, в том числе за праздничные и выходные дни, которые приравниваются к предшествующим рабочим дням, и полученный результат делится на количество дней за период.

Движение персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей, таких как интенсивность оборота, коэффициент постоянства, коэффициент текучести и так далее.

Состав персонала любой организации неоднороден, так как люди различаются по естественным и приобретенным признакам: полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности.

На их основе выделяют группы работников, которые образуют структуру персонала. По-другому ее называют социальной структурой. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура персонала отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов), и неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделения социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, инженерно-технических работников, служащих, рабочих.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на: общую и частную. В отношении общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная же структура отражает соотношение отдельных категорий работников; например, "занятые простейшим трудом с помощью простейших приспособлений и без них", "выполняющие работу вручную, не при машинах", "выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов" и так далее.

Таким образом, какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

– научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства;

– отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

– линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом (Таблица. 1.2.).

Таблица. 1.2 – Взаимосвязь оценки персонала с функциями управления персоналом.

Развитие персонала и планирование карьеры сотрудников.

Оценка рабочих показателей позволяет выявить потенциал работников и наметить программу подготовки к выполнению более сложной и ответственной работы

Система материального стимулирования.

Оценка помогает выявить эффективность мотивационных систем: по результатам оценки сотрудникам предоставляется обратная связь, оценивается их вклад в достижение целей организации и подразделения

Оценка работы персонала

Отбор персонала.

Результаты оценки показывают, насколько эффективны используемые методы привлечения и отбора новых сотрудников и каковы возможности их совершенствования

Формирование кадрового резерва и работы с ним.

Оценка работы и рабочего поведения сотрудников лежит в основе формирования резерва и определения эффективности его подготовки

Кадровое планирование.

Оценка рабочих показателей позволяет определить количественную и качественную потребность в персонале – как сегодня, так и в ближайшем будущем

Анализ работы персонала.

Позволяет определить те показатели и стандарты, в соответствии с которыми оценивается работа и рабочее поведение сотрудника

Обучение персонала.

Оценка помогает выявить потребность в обучении и определить эффективность обучающих программ

Источник: составлено автором.

Методы управления персоналом (МУП) – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (таблица. 1.3.).

Таблица 1.3 – Система методов управления персоналом в организации

– Установление госзаказов

– Формирование структуры органов управления

– Утверждение административных норм и нормативов

– Правовое регулирование

– Издание приказов, указаний и распоряжений

– Инструктирование

– Отбор, подбор и расстановка кадров

– Утверждение методик и рекомендаций

– Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации

– Разработка другой регламентирующей документации

– Устранение административных санкций и поощрений

–Технико-экономический анализ

–Технико-экономическое обоснование

–Технико-экономическое планирование

– Экономическое стимулирование

– Финансирование

– Мотивация трудовой деятельности

– Оплата труда

– Капиталовложения

– Кредитование

– Ценообразование

– Участие в прибылях и убытках

– Налогообложение

– Установление экономических норм и нормативов

– Страхование

– Установление материальных санкций и поощрений

– Социально-психологический анализ

– Социально-психологическое планирование

– Создание творческой атмосферы

– Участие работников в управлении

– Социальная и моральная мотивация и стимулирование

– Удовлетворение культурных и духовных потребностей

– Формирование коллективов, групп

– Создание нормального психологического климата

– Установление социальных норм поведения

– Развитие у работников инициативы и ответственности

– Установление моральных санкций и поощрений

Социально-психологические

Административные

Экономические

Методы управления персоналом

Источник: составлено автором

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "методы кнута". Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как "методы пряника". Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как "методы убеждения".

* 1. **Особенности медицинского труда**

Для медицинских работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени не более 39 часов в неделю. В зависимости от должности и (или) специальности продолжительность рабочего времени медицинских работников определяется Правительством Российской Федерации.

Медицинским работникам организаций здравоохранения, проживающим и работающим в сельской местности и в поселках городского типа, продолжительность работы по совместительству может увеличиваться по решению Правительства Российской Федерации, принятому с учетом мнения соответствующего общероссийского профессионального союза и объединения работодателей.

Российское здравоохранение представляет собой одну из важнейших отраслей социальной сферы, насчитывающей десятки тысяч медицинских учреждений и имеющую (на 2017 г.) 657,6 тыс. врачей и 1, 69 млн. средних медицинских работников.

К настоящему времени в законодательстве о труде произошли существенные изменения. Введены новые формы организации и оплаты труда медицинских работников, расширены полномочия предприятий и учреждений в области регулирования заработной платы. Кроме федеральных законов, регулирующих деятельность медицинских работников, большой массив составляют также подзаконные акты - приказы, инструкции, письма, разъяснения, постановления Минздрава России, Минтруда России.

Методы правового регулирования рабочего времени медицинских работников, в основном, совпадают с методами правового регулирования рабочего времени других категорий работников.

Работники здравоохранения по признакам продолжительности рабочего времени могут быть разделены на две категории:

1) работники с нормальной продолжительностью рабочего времени;

2) работники с сокращенной продолжительностью рабочего времени.

Специфика правового регулирования рабочего времени медицинских работников проявляется в том, что лишь незначительная категория этих работников имеет нормальную рабочую неделю продолжительностью сорок часов: руководители больниц, поликлиник, аптек, других учреждений здравоохранения; их заместители; руководители отдельных служб и подразделений; младший медицинский и обслуживающий персонал.

Нормирование труда в здравоохранении связано с определенными сложностями, так как труд многих категорий работников здравоохранения отличается повышенной ответственностью. Например, врачу приходится у каждого больного сталкиваться с крайне индивидуализированным течением болезни, с общностью многих симптомов при разных заболеваниях. Поэтому врач должен обладать умением находить подход к каждому больному, владеть способностью увидеть свойственные именно этому человеку его отличительные черты и особенности заболевания и его течения. В силу этих факторов затраты труда врача при установлении диагноза одного и того же заболевания у разных больных могут быть неодинаковыми. Нельзя, например, заранее предусмотреть величину затрат труда на диагностику различных заболеваний у различных больных. Это создает значительные трудности нормирования труда медицинских работников, особенно у врачебного персонала.

В зависимости от специальности и места осуществления врачебной деятельности врачам ряда специальностей установлены следующие нормы нагрузки на один час работы: врачам - терапевтам в поликлинике на приеме - 5 больных, а по помощи на дому - 2 больных; врачам-хирургам соответственно - 9 и 1,25; врачам-педиатрам - 5 и 1,5 и т. д.

Под нормой нагрузки в данном случае имеется ввиду количество больных, которых в среднем может принять врач соответствующей специальности в течение одного часа.

Установление норм нагрузки в здравоохранении преследует не только цель рационального использования рабочего времени, но и цель охраны здоровья медицинских работников, когда они работают во вредных или особо вредных условиях труда. В таких случаях в приказах о введении норм делается оговорка, какое предельное количество процедур допускается выполнять той или иной категории медицинских работников, например, за смену при определенных условиях.

Правовое регулирование заработной платы медицинских работников включает в себя:

а) утверждение схем должностных окладов;

б) определение систем оплаты труда;

в) установление доплат и надбавок к окладам.

Основным стержнем организации и оплаты труда работников здравоохранения является внутриотраслевая дифференциация, определение правильных соотношений в уровнях должностных окладов медицинских работников в зависимости от квалификации, сложности, объема и условий труда, а также территориального расположения учреждений здравоохранения.

Главная проблема построения всех схем должностных окладов состоит в определении степени их зависимости от качественных различий труда. Поскольку для основной категории работников в здравоохранении объем, сложность и ответственность работы по специальности примерно одинаковы, признаки, определяющие сложность их труда, зависят от самих работников. Именно по этой причине одним их ведущих факторов внутриотраслевой дифференциации заработной платы работников здравоохранения является квалификация, которая определяется уровнем профессиональной подготовки в учебном заведении, практическим опытом, индивидуальными качествами работника. Принцип дифференцированной оплаты в зависимости от квалификации учитывается не только при построении схем должностных окладов, но и при организации всей системы оплаты труда работников здравоохранения (при оплате работы по совместительству и т. п.)

Так как степень квалификации медицинских работников определяется в первую очередь уровнем их профессиональной подготовки, образовательный ценз выступает главным критерием дифференциации заработной платы этой категории работников. Уровень образования как фактор, обусловливающий степень квалификации медицинского работника в здравоохранении учитывается больше, чем в какой-либо другой отрасли ввиду того, что объектом приложения труда медицинского персонала являются жизнь и здоровье граждан.

Уровень квалификации работников здравоохранения зависит не только от образования, но и от практического опыта работы, который лежит в основе дифференциации ставок по группам.

Единые принципы оплаты труда работников учреждений здравоохранения, находящихся на бюджетном финансировании и порядок формирования тарифных окладов (ставок), а также выплат компенсационного и стимулирующего характера, предусмотренных действующим законодательством РФ, определены в Положении об оплате труда работников здравоохранения РФ, утвержденном приказом Министерства здравоохранения РФ от 15 октября 1999 г. N 377.

Труд медицинских работников сложно сравнивать с трудом других специалистов. Медики испытывают большую интеллектуальную нагрузку, несут ответственность за жизнь и здоровье других людей, ежедневно вступают контакт с большим разнообразием человеческих характеров, эта профессия требует срочного принятия решений, самодисциплины, умения сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях, высокой стрессо- и помехоустойчивости. Нередко лечебно-диагностические, реанимационные мероприятия, оперативные вмешательства проводятся в ночное время, что значительно утяжеляет труд медицинского персонала. Научно-технический прогресс, приведший к повышению технической оснащенности лечебных учреждений, внедрению более совершенных технических процессов, оборудования, инструментария, применению новых лекарственных препаратов и освоению новых методов диагностики и лечения, ставит перед медициной труда новые проблемы, требующие скорейшего решения.

Некоторые группы медицинских работников в процессе профессиональной деятельности могут подвергаться воздействию многих факторов, опасных для здоровья. Среди физических факторов, которые могут существенно повлиять на состояние здоровья медицинского персонала, одно из первых мест занимает ионизирующее излучение. В нашей стране десятки тысяч медицинских работников профессионально связаны с воздействием этого фактора.

Вывод: управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

**ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГБУЗ ГКДБ№ 3**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБУЗ ГКДБ № 3**

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Городская Клиническая Детская Больница (ГКДБ) № 3 образовано и осуществляет свою деятельность в соответствии с «Основами законодательства Рос­сийской Федерации об охране здоровья граждан», Гражданским кодексом РФ, Законом РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», Федеральным законом «О некоммерческих организациях».

Учреждение осуществляет свою деятельность под руководством Управления здравоохранения Тверской области.

Учреждение является юридическим лицом, может выступать истцом и ответчиком в судах, имеет самостоятельный баланс, собственное наименование с указанием организационно-правовой формы учреждения, собственную печать, расчетный счет в банке и другие необходимые реквизиты.

Почтовый адрес: 170003, Тверская область, г.Тверь, Петербургское шоссе, д.5.

Основной задачей лечебного учреждения является: обеспечение населения специализированной, квалифицированной медицинской помощью, установленной нормативно-правовыми актами объема, качества и состава, проведение организацион­но-методической работы, обучение, подготовка и переподготовка медицинских кадров, студентов и учащихся.

Предметом деятельности ГКДБ № 3 является оказание медицинских услуг.

Организационная структура управления ГКДБ № 3, представленная в приложении А, является линейно-функциональной. Характеризуется нали­чием функциональных подразделений, горизонтальных связей между ними. Положительные черты: решение функциональ­ных задач, четкое разграничение сфер деятельности, ответственности, избежание дублирования в деятельности смежных под­разделений.

Здесь же можно выделить уровни управления: первый - институциональный (главный врач), второй – управленческий (заместители главного врача), третий уровень – технический (заведующие отделениями, начальник отдела снабжения).

В состав больницы входят:

– Стационар

– Поликлиника № 1

– Поликлиника № 2

– Центр здоровья для детей

В больнице оказывается профилактическая, лечебная, диагностическая и организационно-методическая помощь. В стационаре, который имеет 425 коек, медицинская помощь детям оказывается, по 14 специальностям в 10 лечебных отделениях. Больница располагает достаточным оборудованием для оказания плановой и экстренной помощи. В больничное объединение входят стационар на 310 коек, четыре детские поликлиники, стоматологическая поликлиника, поликлиника восстановительного лечения с дневным стационаром на 25 коек, две молочные кухни и хозяйственная часть.

Больница с 1995 года работает в системе обязательного медицинского страхования. В 1997 году больница прошла повторное лицензирование и аккредитацию и вновь получила первую категорию.

Регламентированные временем мероприятия программно-целевого плана заносятся в картотеку слежения. В Картотеку также вносится вся поступающая информация, требующая контроля и ежемесячно анализируется, тем самым добиваемся постоянного контроля за принятыми решениями.

Приказом по больнице определены основные направления в работе и распределены обязанности между руководителями. С целью совершенствования управления системой повышения профессиональной ответственности руководителей структурных подразделений обеспечение четкого оперативного руководства и улучшения стиля работы определено:

В подчинении Главного врача и руководстве оставить:   
заместителей главного врача, главного бухгалтера, коммерческого директора, начальника отдела кадров, заведующих поликлиник, отделений, служб; главную медицинскую сестру, юриста; программиста, заместителя главного врача по ГО и ЧС, инженера по охране труда; начальника автобазы секретаря машинистку.

В непосредственном подчинении и руководстве заместителя главного врача по лечебной работе находятся: стационар со всеми находящимися в нем лечебно-диагностическими подразделениями, пищеблок, врачи интерны, заведующие структурных подразделений стационара, главная сестра больницы, врач диетолог, врач-эпидемиолог, комиссия по учету и распределению наркотических средств и остро дефицитных лекарственных препаратов, комиссия по контролю за использованием медицинской аппаратуры, врачебные конференции, совет по питанию, метрологический контроль, комиссия по гнойно-септическим заболеваниям, комиссия по усыновлению и попечительству.

В непосредственном подчинении и руководстве заместителя главного врача по поликлинической работе оставить: амбулаторно-поликлинические подразделения и все вопросы, связанные с управлением и обеспечением их, детские молочные кухни, комиссия по распределению медикаментов при аптеках, экспертиза временной нетрудоспособности в больнице, поликлиника восстановительного лечения, детская стоматологическая поликлиника, взаимодействие с лечебными учреждениями города и области в целях налаживания и поддержание на должном уровне преемственности.

В непосредственном руководстве заместителя главного врача по экспертизе, качеству и страховой медицине оставить: отдел статистики, комиссия по экспертизе и качеству в больнице, отдел компьютеризации, взаимодействие со страховыми компаниями и ФОМС, раздел планирования и контроля с выполнением мероприятий по ОМС, снижению младенческой смертности и заболеваемости детей на территории города, учет кадров, специализация, аттестация, усовершенствование, разработка и внедрение нормативов по труду, передового опыта, диагностики и лечения в ЛПУ, подготовку и распространение информационных и методических писем по различным направлениям, систему информационного обеспечения управления медицинской помощи детям.

В непосредственном подчинении, руководстве и взаимодействии заместителя главного врача по технике и общим вопросам находятся: заведующие хозяйством, сестры хозяйки, начальник материально-технического снабжения, заведующая складом, хозяйственный персонал, взаимодействие с техническими службами обслуживающими больницу по договорам, координация работы по текущему ремонту и строительству.

В непосредственном подчинении и руководстве главной медицинской сестры находятся: старшие сестры подразделений, диетсестра, медицинские сестры ЦСО и кабинета переливания крови, дезинфектор больницы, провизор, Совет сестер, Совет сестер хозяек, участвует в работе комиссии по распределению и наркотических и сильнодействующих препаратов, организует работу (при отсутствии врача эпидемиолога по поддержанию должного санитарно-эпидемического режима больнице, курирует вопросы проживания и расселения в общежитии.

В непосредственном подчинении главного бухгалтера находятся: работники бухгалтерии и бухгалтера молочных кухонь, обеспечивает соблюдение финансовой дисциплины и учета в больнице.

Заместитель главного врача по экономическим вопросам руководит работой планового отдела и обеспечивает объем работы обусловленный должностной инструкцией.

Главный врач представляет больницу в вышестоящих организациях, обеспечивает взаимодействие с администрацией города и области, с сотрудниками предприятий и учреждений на уровне первых лиц и их заместителей.

Заместители главного врача представляют больницу в вышестоящих организациях и администрациях на уровне заместителей и руководителей отделов.

Информационное обеспечение главного врача осуществляется на основании разработанных и утвержденных схем оповещения.

Руководителям структурных подразделений и сотрудникам больницы при решении вопросов внутри больничного объединения обращаются к лицам, непосредственно отвечающим за эти разделы работы, а в случаи не решении вопроса на данном уровне для окончательного его разрешения обращаются к главному врачу с лицом, решавшим этот вопрос.

В целях доведения до сотрудников информации обязанности распределены следующим образом:

Главный врач доводит до сведения сотрудников директивные документы МЗ РФ, управления здравоохранение, ГЗО, постановления глав администрации лично или через заместителей.

Заместители главного врача обеспечивают сбор информации, подготовку ее для вышестоящих организаций, знакомят персонал с методическими рекомендациями, передовым опытом работы, информационными письмами, приказами по больнице.

Для улучшения работы лицам непосредственно подчиненных главному врачу ежегодно составлять и утверждать графики работы.

Для обеспечения больницы достоверной информацией, результатами углубленного анализа по организации медицинской помощи детям и осуществлении научно-обоснованного планирования: заместителям главного врача, руководителям структурных подразделений взять по личный контроль составление учетно-отчетной документации и достоверность статистических данных, систематически анализировать показатели работы служб, подразделений и больницы в целом.

Заместителям главного врача: при проверке служб и подразделений обращать внимание на правильность ведения учетной документации и достоверности отчетности, постоянно контролировать работу с заявлениями и жалобами граждан, регулярно анализировать состояние подведомственных служб, пользуясь для этого официально утвержденной документацией, ежегодно, на основании годовых отчетов, проводить углубленный анализ по своему разделу работы и представлять его для ознакомления и принятия решений главному врачу, не позднее 1 февраля следующего за отчетом года, в соответствии с результатами анализа планировать мероприятия по развитию и совершенствованию курируемых Вами разделов работы, обеспечивать разработку показателей деятельности отделений и служб, контролировать выполнение планов внедрение новых методов профилактики, лечения и диагностики.

Заведующие подразделениями налаживают строгий учет внедряемых методик форм работы, профилактики, диагностики и лечения.

Муниципальное учреждение здравоохранения ГБУЗ ГДБ № 3 создано в целях реализации права граждан на доступность амбулаторно-поликлинической, скорой и неотложной помощи для всех слоев населения.

Все виды предпринимательской деятельности осуществляются учреждением в соответствии с действующим российским законодательством и на основе выданных, в установленном законом порядке, лицензий на соответствующий вид деятельности.

Учреждение осуществляет оказание платных медицинских услуг по лицензированным видам деятельности. Перечень и стоимость услуг устанавливается Учреждением по согласованию с Комитетом с учетом действующего законодательства и решений администрации города Твери.

Источниками финансирования лечебного учреждения ГКДБ № 3 являются:

– добровольные имущественные взносы и пожертвования;

– выручка от реализации работ, платных услуг, лекарственных средств и изделий медицинского назначения;

– дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;

– доходы, получаемые от собственности учреждения;

– финансирование из фонда ОМС;

– другие, не запрещенные законом поступления.

Проанализируем доходы, получаемые ГКДБ № 3.

Таблица 2.1 – Доходы ГБУЗ ГКДБ № 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Бюджетные  средства | | Средства ОМС | | Платные услуги | | Итого | |
| р. | % к итогу | р. | % к итогу | р. | % к итогу | р. | % к итогу |
| 2015 | 79485701 | 53,71 | 67925890 | 45,9 | 571000 | 0,39 | 147982590 | 100 |
| 2016 | 75850721 | 46,5 | 85252500 | 52,3 | 1885000 | 1,16 | 162988221 | 100 |
| 2017 | 114372780 | 58,0 | 77714900 | 39,5 | 4936000 | 2,5 | 197023680 | 100 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Источник: составлено автором

Большую часть доходов, как видно из таблицы 2.1, ГКДБ № 3 получает финансированием из муниципального бюджета (58 % за 2017 год), за счет средств ОМС больница финансируется около 40 %, и лишь 2,5 % – за счет средств, заработанных по платным услугам и ДМС.

Большую долю доходов и расходов имеет стационар. Произошло снижение финансирования из средств ОМС в 2017 году и в 2016 году – из бюджета. Наблюдается тенденция увеличения средств от платных медицинских услуг.

Прибыль ГКДБ № 3, получаемая от оказания дополнительных платных медицинских услуг, а также за счет иной хозрасчетной деятельности учреждения после уплаты налогов и других обязательных платежей, выплаты кредитов, расчетов с трудовым коллективом, направляется учреждению на образование Резервного и иных фондов учрежде­ния.

Порядок образования и потребления Резервного фонда определяется учредителем. В учреждении создаются следующие фонды из чистой прибыли, остающейся в распоряжении учреждения:

1) фонд накопления – 60 %;

2) фонд потребления – 40 %.

Учреждение по своим обязательствам отвечает самостоятельно.

Характеристика финансовой базы предприятия.

За 2017 год поступление финансовых средств составило 197 млн. р., в том числе:

– средства муниципального бюджета – 8 %;

– средства ФОМС – 60 %;

– средства от оказания мед. услуг по платным услугам – 17 %;

– средства от оказания мед. помощи по родовым сертификатам – 15 % ОМС.

Основным источником финансирования ГБУЗ «ГКДБ № 3» являются средства ОМС.

Фи­нансирование производится в соответствии с Положением о порядке оплаты медицинских услуг в системе ОМС в пределах согласованных финансовых объемом (план-заказа) по принятым к оплате счетам.

Структура расходов за 2016 год по ОМС соответствует рекомендуемой структуре ФОМС. В 2016 году расходы по ОМС превысили доходы на сумму 5875,0 тыс. рублей, т.к. на при­обретение медицинского оборудования были израсходованы денежные средства 2015 года.

Таблица 2.2 – Структура расходов средств ОМС ГКДБ № 3 за 2014 – 2017 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2014 г.  % | 2015 г.  % | 2017 г.  % |
| ФОТ | 72 | 69 | 64 |
| Медикаменты | 18 | 17 | 23 |
| Питание | 4 | 5 | 4 |
| Мягкий инвентарь | 1 | 1 | 1 |
| Приобретение медоборудования | 5 | 8 | 8 |
| Итого: | 100 | 100 | 100 |

Источник: составлено автором

Денежные средства, полученные в ходе оказания платных услуг (ДМС) по ГБУЗ «ГКДБ № 3», составляют 17 %, в том числе:

– доход от продажи платных услуг – 48 %;

– доход от продажи программ ДМС – 47 %;

– доходы от продажи прочих организаций (УВД, МВД, автоклав) – 5 %.

Основные статьи расходов средств от оказания платных медицинских и медицинских услуг по программе ДМС и структура расходов представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура расходов средств, полученных от предпринимательской деятельности ГКДБ № 3 за 2015 - 2017 гг. В процентах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| ФОТ | 52 | 53 | 55 |
| Услуги связи, транспорта и тех. обслуживание | 24 | 16 | 5 |
| Прочие услуги (охрана, инкассация, подписка, повышение квалификации) | – | 7 | 7 |
| Услуги по содержанию имущества (тех. и кап.ремонт) | – | 6 | 3 |
| Увеличение стоимости основных фондов | 2 | 5 | 11 |
| Увеличение стоимости материальных запасов | 11 | 13 | 19 |
| Возмещение ФОТ | 11 | – | – |
| Итого | 100 | 100 | 100 |

Источник: составлено автором

Оснащенность больницы медицинской техникой и оборудованием на 01.01.2017 года соот­ветствует табелю оснащенности в размере 100 %.

**2.2 Анализ кадрового состава ГБУЗ ГКДБ № 3**

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнение фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ обеспеченности ГБУЗ ГКДБ №3 трудовыми ресурсами.

|  |  |
| --- | --- |
| Категория работников | Количество человек |
| Среднесписочная численность персонала | 276 |
| Из них: |  |
| Основные | 52 |
| Вспомогательные | 122 |
| Инженерно-технические работники и служащие | 93 |

Источник: составлено автором.

Рисунок 2.1 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ГБУЗ ГКДБ № 3 на 1 января 2018 г.

Источник: составлено автором.

Из рисунка видно, что:

– основные рабочие (52 человека) – 19% от всей численности;

– вспомогательный персонал (122 человек) – 46%;

– инженерно-технические работники и служащие (93 человек) – 35%.

Существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства является состав кадров. Для этого проанализируем структуру персонала ГБУЗ ГКДБ № 3 по полу и возрасту на 1 января 2018года.

Таблица 2.5 – Структура персонала ГБУЗ ГКДБ № 3по полу и возрасту на 1 января 2018 года.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст (лет) | Всего | Мужчин | Женщин | Доля мужчин, % | Доля женщин, % | Общая доля М и Ж, % |
| 20 –24 | 28 | 1 | 27 | 0,3 | 10,2 | 10,5 |
| 25 – 29 | 25 | 4 | 21 | 1,2 | 8,4 | 9,6 |
| 30 – 34 | 35 | 9 | 26 | 3,7 | 8,9 | 12,6 |
| 35 – 39 | 27 | 7 | 20 | 2,7 | 7,7 | 10,4 |
| 40 – 44 | 42 | 11 | 33 | 3,8 | 11,5 | 15,3 |
| 45 – 49 | 55 | 23 | 32 | 8,6 | 11,3 | 20,1 |
| 50 – 54 | 31 | 8 | 23 | 2,8 | 9,5 | 12,3 |
| 55 – 59 | 15 | 13 | 2 | 5,0 | 0,9 | 5,9 |
| Свыше 60 | 9 | 6 | 3 | 2,4 | 0,9 | 3,3 |
| Итого | 267 | 82 | 185 | 30,5 | 69,5 | 100 |

Источник: составлено автором.

Таким образом, из таблицы видно, что в больнице преобладает женский персонал 470 человек, что составляет 69,5% от всей численности сотрудников. Говоря о возрасте, можно сказать, что наибольшее количество человек работают в возрасте 45-49 лет - 20,1%, 40-44 года - 15,4%; 30-34 года -12,6%, а наименьшее количество 60 и старше лет - 3,3%; 55-59 лет - 5,9%, так как это пенсионный возраст.

Рисунок 2.2 – Структура персонала ГКДБ № 3 по возрасту на 1 января 2018г.

Источник: составлено автором.

Таблица 2.6 –  Анализ персонала ГБУЗ ГКДБ № 3 по уровню образования на 1 января 2018 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название отделения | Неоконченное среднее, чел | Среднее,  чел | Среднее специальное, чел | Высшее профессиональное, чел |
| Администрация | – | 5 | 9 | 8 |
| Отделение лабораторной диагностики | – | 2 | 3 | 1 |
| Отделение функциональной диагностики | – | 3 | 3 | 1 |
| Физиотерапевтическое отделение | – | 2 | 2 | 1 |
| Отделение лучевой диагностики | – | 2 | 3 | 1 |
| Центр здоровья | – | 3 | 3 | 2 |
| Дневной стационар | 2 | 9 | 25 | 10 |
| Хирургическое отделение | – | 1 | 8 | 2 |
| Нефрологическое отделение | – | 2 | 3 | 1 |
| Гинекологическое отделение | – | 1 | 3 | 1 |
| Инфекционное отделение | – | 1 | 8 | 3 |
| Неврологическое отделение | – | 1 | 7 | 3 |
| Детская поликлиника | – | 8 | 24 | 10 |
| Стоматологическое отделение | – | 1 | 3 | 1 |
| Отделение анестезиологии и реанимации | – | 5 | 12 | 5 |
| Психиатрическое отделение | – | 1 | 3 | 1 |
| Наркологический кабинет | – | 1 | 3 | 1 |
| Аптечный пункт | – | 2 | 8 | – |
| Фтизиатрическое отделение | – | 2 | 3 | 1 |
| Пищеблок | 3 | 9 | 12 | – |
| Итого | 5 | 61 | 148 | 53 |

Источник: составлено автором.

Таким образом, из таблицы видно, что в общей структуре персонала у большинства сотрудников больницы имеют среднее специальное образование - 148 человек, на втором месте персонал со средним образованием – 61 человек, на третьем специалисты с высшим профессиональным образованием - 53 человека, и наконец, на последнем работники с неоконченным средним образованием - 5 человек.

## Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени. Сопоставление максимально возможного и отработанного годового фонда рабочего времени характеризует степень его использования и показывает потери.

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от:

– численности рабочих (КР);

– количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д);

– средней продолжительности рабочего дня (П)

Фонд рабочего времени рассчитывается по формуле:

**ФРВ = КР\*Д\*П (2.1)**

Если фактически одним рабочим отработано меньше дней и часов, чем предусматривалось планом, то можно определить сверхплановые потери рабочего времени: целодневные (ЦДЛ) и внутрисменные (ВСП).

Они рассчитываются по формулам:

**ЦДЛ = (Дф - Дпл) \* КРф \* Ппл**

**ВСП= (Пф-Ппл) \* Дф \* КРф**

Таблица 2.7 – Фонд рабочего времени.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | План | Факт | Отклонение от плана |
| Среднегодовая численность персонала | 311,5 | 276 | -35 |
| Количество дней по временной нетрудоспособности, в среднем на одного работающего | 10 | 15 | +5 |
| Количество дней отпусков, в среднем на одного работающего | 30 | 30 | 0 |
| Отработано за год одним рабочим:  Дней (Д)  Часов (Ч) | 216  1728 | 206  1575,9 | -10  -152,1 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч | 8 | 7,65 | -0,35 |
| Фонд рабочего времени, ч | 538272 | 434984,4 | -103287,6 |

Источник: составлено автором.

Как показывают приведенные данные, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 206 дня вместо 216, в связи с чем целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней.

Вывод: анализ кадрового состава организации и разработка эффективной кадровой политики призваны создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Анализ состава и структуры кадров позволил нам получить необходимую информацию о персонале (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес рабочих, служащих и т. п.) с помощью которой становится возможным разработать оперативный план работы с кадрами и эффективную кадровую политику. Осознание необходимости изучения состава и структуры кадров организации позволит руководителю в полной мере использовать имеющийся потенциал трудовых ресурсов, что в свою очередь должно сказаться на повышении эффективности работы предприятия в целом.

**ГЛАВА 3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГБУЗ ГКДБ № 3**

**3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в ГБУЗ ГКДБ № 3**

Изучив систему управления персоналом в ГБУЗ ГКДБ № 3можно отметить, что существует необходимость совершенствования системы управления персоналом.

Так как основными составляющими системы управления персоналом является, набор, отбор, обучение, мотивация, то и рекомендации по повышению эффективности будут затрагивать эти направления, с учетом экономического, социального и организационного эффекта.

**Набор кадров**

Так как цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников, то необходимый объем по набору определяется кадровой службой разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом должны учитываться такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, а также перспективное расширение сферы деятельности предприятия. Набор ведется и из внешних и из внутренних источников. Но все же предпочтение отдается внутреннему набору. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к заводу. Предлагается организация уведомлений всех служащих о любой открывающейся вакансии, что дает возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны.

**Отбор кадров**

Если на данном этапе руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора, то в большинстве случаев предпочтение отдается человеку, имеющему наилучшую квалификацию, а также образование, уровень его профессиональных навыков, опыт, личные качества. При отборе на руководящую должность не последнюю роль играет совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и сего подчиненными.

Так как сбор информации развит в организации не должным образом, то предлагается проанализировать и совместно с психологом и руководителем разработать анкеты, с интересующими их вопросами.

Практика отбора показывает, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.

**Подготовка кадров**

Руководство должно регулярно проводить программы обучения и подготовки работников.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Цель, которую преследует руководство – обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса, подчас не поддерживается.

Исследования и опыт отдела кадров показывает, что обучение в рабочее время более эффективно и, наверное, более перспективно.

**Мотивация персонала**

Эффективное использование потенциала работников должно включать в себя:

-   планирование и совершенствование работы с персоналом;

-   поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Основной задачей отдела кадров на предприятии должно являеться:

-   проведение активной кадровой политики,

-   обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,

-   разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,

-   тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организацией общественного питания, развитие физкультуры и спорта, социальной защите отдельных категорий работающих.

Рекомендуется для организации этой работы на предприятиях учредить должность заместителя специалиста по кадрам. Рекомендуется широко развивать на предприятиях планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников, например, руководителей 1 и 2 ранга профессионально подготавливать в коллективе.

Обычно на совещаниях и планерках руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность, как отдельным работникам, так и группам. Система поощрения работников предприятия включает в себя моральное и материальное вознаграждение, но хотелось бы эту работу увидеть более масштабно (на информационных листах администрации района, газетах и т.д.).

Демографическая политика предприятия должна быть направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов.

Хотелось бы, чтобы в организации проводилась планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях должен составлять более 80% .

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, должны быть организованы:

•        производственно-технические курсы;

•        курсы целевого назначения;

•        обучение рабочих вторым и смежным профессиям;

•        экономическое обучение.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство постоянно должно демонстрировать работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу продвижения по службе наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Приоритет, конечно, по решению главного врача отдается молодым, перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени.

**Стимулирование трудовой деятельности**

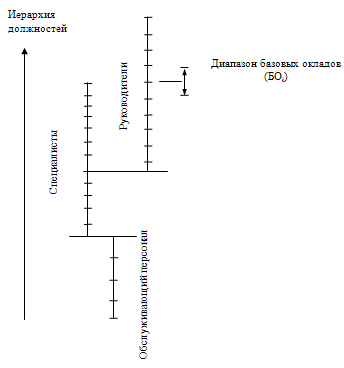
Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отноше­ниями. Эта цель может быть достигнута только при систем­ном подходе и стимулировании труда. Перечень стимули­рующих систем в организации приводится ниже.

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение тру­довой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник дол­жен знать, какие требования к нему предъявляются, какое воз­награждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому сис­тема стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности). Сам факт всту­пления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предвари­тельно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контроли­руемой деятельности, в которой работают мотивы связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требова­ний.

**3.2 Материальное стимулирование персонала ГБУЗ ГКДБ № 3**

Предлагаемая для целей настоящей работы система мотивации будет состоять из двух компонентов: постоянной и переменной части. Наличие постоянной части заработной платы необходимо сотруднику для обеспечения гарантированного прожиточного минимума. Для целей планирования постоянной части заработной платы работника предлагается следующая система (рис. 3.1).

Рисунок 3.1. «Предлагаемая шкала окладов»



Источник: составлено автором

Суть системы заключается в утверждении шкалы окладов для всей иерархии должностей больницы. При этом все должности разбиваются на три группы - руководители, специалисты и обслуживающий персонал. Каждой должности ставится в соответствие определенный диапазон базовых окладов. Таким образом, работник предприятия может рассчитывать на возможности роста заработной платы на конкретной должности в обозначенных диапазоном пределах.

При этом необходимо выстроить шкалу окладов таким образом, чтобы верхний диапазон окладов шкалы "Специалисты" превышал нижний диапазон окладов шкалы "Руководители". Это позволит сделать возможной ситуацию, при которой специалист-профессионал высокого уровня может рассчитывать на заработную плату, превышающую оклад руководителя, имеющего по каким-либо причинам менее высокий уровень профессионализма или качества труда. Это повысит заинтересованность специалистов в работе (сам факт того, что работник может получить большую заработную плату, чем его руководитель, является достаточно стимулирующим фактором). При этом данная иерархия должностей и диапазон окладов для каждой должности явным образом характеризуют возможности для профессионального и карьерного роста работников. Сумма базовых окладов работников больницы составляет постоянный фонд заработной платы:

http://studbooks.net/imag_/13/118613/image010.png (3.1)

где ПФЗП - постоянный фонд заработной платы; БОi - базовый оклад i-го работника; N - число работников.

Переменная часть заработной платы работника должна определяться эффективностью деятельности его подразделения в отчетном периоде. Для расчета переменной части заработной платы (пока без учета эффективности работы подразделения) предлагается использовать следующую формулу:

http://studbooks.net/imag_/13/118613/image011.png (3.2)

где, БОi - сумма базового оклада i-го работника; ПФЗП - постоянный фонд заработной платы; ПерФЗП - переменный фонд заработной платы; ККТi - коэффициент качества труда i-го работника.

Переменный фонд заработной платы формируется по итогам работы больницы за предыдущий отчетный период в виде отчислений с поступившей валовой выручки (размер отчислений в фонд является предметом согласований с финансовыми службами). Это должно способствовать процессу стимулирования командных действий с целью мотивации деятельности больницы в целом. Множитель представляет собой долю базового оклада работника в общем постоянном фонде заработной платы. Т.е., это доля, показывающая вес работника в общей иерархии должностей. Таким образом, предполагается, что работник имеет право на аналогичную долю переменного фонда заработной платы. Коэффициент качества труда представляет собой оценку руководителем подразделения качества труда конкретного работника. Данный фактор усиливает роль руководителя в процессе принятия решений, и обеспечивает учет результатов индивидуального труда исполнителя. Данный коэффициент должен находиться в пределах, к примеру, от 0,9 (снижение суммы переменной заработной платы на 10%) до 1.

Таким образом, предложенные рекомендации помогут повысить эффективность управления персоналом, что в целом благоприятно отразится на результатах деятельности ГБУЗ ГКДБ № 3. Управление персоналом - это особая сфера деятельности в силу специфики человеческого фактора. Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стратегическими задачами.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает: определение целей и основных направлений работы с персоналом; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей; организацию работы по выполнению принятых решений; координацию и контроль выполнения намеченных мероприятий; постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Труд медицинских работников сложно сравнивать с трудом других специалистов. Медики испытывают большую интеллектуальную нагрузку, несут ответственность за жизнь и здоровье других людей, ежедневно вступают контакт с большим разнообразием человеческих характеров, эта профессия требует срочного принятия решений, самодисциплины, умения сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях, высокой стрессо- и помехоустойчивости. Нередко лечебно-диагностические, реанимационные мероприятия, оперативные вмешательства проводятся в ночное время, что значительно утяжеляет труд медицинского персонала.

Проанализировав кадровый состав ГБУЗ ГКДБ № 3, мы можем сделать следующие выводы:

– основные рабочие составляют 52 человека, что составляет 19% от всей численности, вспомогательные 122 человек - 46%; инженерно-технические работники и служащие 93 человек - 35%.;

– наибольшее количество человек работают в возрасте 45-49 лет - 20,1%;

– в структуре персонала у большинства сотрудников больницы среднее специальное образование - 148 человек.

Трудовые ресурсы Городской клинической детской больницы используются недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 218,29 дня вместо 227,8, в связи с чем целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 9,51 дня.

Для более эффективного управления персоналом на предприятии необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь создать службу управления персоналом, которая бы смогла проводить кадровую работу в соответствии со стратегией развития предприятия в современных условиях.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учеб.-практ.пособ. М.: ПРИОР, 2015. 258с.

2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 504 с. С.128-154.

3. Вудкок М., Фрэнсис Д.. «Раскрепощенный менеджер», М. «Дело», 2013г.

4. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие/Ростовна Дону: Феникс, 2013.-448с.

5. Гончарук В. А. «Маркетинговое консультирование», М. «Дело», 2017г.

6. Деслер Г. Управление персоналом. –М.:Бином,2014.

7. Егоршин А.П. Управление персоналом . – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2015. – 624 с., вкл. С.375-579.

8. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 320 с.

9. Зайцева О.Н., Радугин .А. и др. Основы менеджмента. -М.: Центр, 2016. -с.286-311.

10.   Завьялова П.С., Демидова В. Е. «Маркетинг во внешнеэкомической деятельности предприятия», М. «Внешторгиздат», 2016г.

11.   Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнескукс, 2015 – 288 с. – (Серия «Бизнес на 100%»).

12.   Котлер Ф.. «Управление маркетингом», М. «Экономика», 2014г.

13.   Крутик А., Пименова А.. «Введение в предпринимательство», С-Пб. «Политехника», 2015г.

14.   Кибанов А. «Управление персоналом», М. «Инфра-М», 2014г.

15.   Ковалев А. И., Войленко В. В. «Маркетинговый анализ», М. « Центр экономики и маркетинга» 2014г.

16.   Коул Д. Управление персоналом в современных организациях.-М.: Вершина, 2014.

17.   Кнорринг В.. «Искусство управления», М. «БЕК», 2017г.

18.   Красовский Ю.. «Управление поведением на фирме», М. «Инфра-М», 2013г.

19.   Магура М. И., «Поиск и отбор персонала», М. ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013г.

20.   Маслов Е. В. «Управление персоналом предприятия», Москва – Новосибирск, 2017г.

21.   Мишурова И.В., Кутелов П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2016. – 224 с.

22.   Мишурова И.В., Кутелов П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Изд-е 2-е, испр. и доп. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2014. – 240 с. (Серия «Новые технологии»)

23.   Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. «Управление персоналом», М. «Финстатинформ», 2014г.

24.   Одегов Ю., Маусов Н., Кулапов М.. «Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект)», М. РЭА им. Плеханова, 2016г.

25.   Осипов Ю. и Смирнова Е.. «Основы предпринимательского дела», М. «БЕК», 2016г.

26.   Пугачев В.П Руководство персоналом:Учебник-М.: АспектПресс, 2016-416с..

27.   Распопов В.М., Распопов В.В. Основы менеджмента. -Магнитогорск: МаГУ, 2017. -с.126-137.

28.   Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер 2015.

29.   Самоукина Н.В. Как расстаться без взаимных обид//Фармацевтический вестник, 2014.- 02.03.

30.   Самоукина Н.В.Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах –М.:Вершина, 2015.-224с.

31.   Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2015. 278 с.

32.   Травин В. В., Дятлов В. А. «Основы кадрового менеджмента», М. «Дело», 2014г.

33.   Уткин Э.. «Управление фирмой», М. «Акалис», 2017г.

34.   Чемеков В.П. Грейдинг технология построения системы управления персоналом-МОСКВА: Вершина,2016-208с.

35.   Чемеков В.П., Кузнецова Т.Г. Ранжирование – средство управлением развития персонала//Персонал Микс , 2015.- №3(12).-С.28-31.

36.   Чемеков В.П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру//Кадровый вестник,2017-№8(20).-С.20-25.

37.   Шаховой В.А. Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. М.: ООО «Вершина». 2013. – 224 с.

38.   Эванс Дж., Берман Б.. «Маркетинг», М. «Экономика», 2003г Якокка Л. Карьера менеджера. М.: 2014. С.206.

39.   http//www. amr.ru

40.   http//www. aup.ru

41.   http//www. businesspravo.ru

42.   http//www. ht.ru

43.   http//www. samoukina.ru

44.   http//www. sv-mus.narod.ru

**Задание на выполнение курсовой работы**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Тверской государственный университет»

Кафедра экономики предприятия и менеджмента

**Утверждаю**

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   
д.э.н., профессор Беденко Н.Н.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение курсовой работы**

студенту (ке)­­­­­­­­­­­­­­ Ким Анастасии Тимофеевне

1. Тема: Совершенствование системы управления персоналом в медицинских организациях

2. Цели и задачи:

Цель курсовой работы ­– разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом ГБУЗ «Городская клиническая детская больница № 3».

Задачи курсовой работы:

– раскрыть теоретические основы управления персоналом;

– рассмотрение особенностей медицинского труда;

– дать характеристику предприятия;

– провести анализ кадрового состава больницы;

– проанализировать эффективность использования трудовых ресурсов в ГБУЗ ГКДБ № 3;

– предложить рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в организации.

3. Срок сдачи: «01» марта 2018 г.

4. Исходные данные: Албастова Л.Н., Маслов Е. В., Котлер Ф., Осипов Ю. и Смирнова Е., Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. и др., нормативные документы в области здравоохранения и материалы деятельности предприятия ГБУЗ «Городская клиническая детская больница № 3».  
5. Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению:  
Теоретические основы управления персоналом; организационно-экономическая характеристика ГБУЗ ГКДБ № 3; анализ кадрового состава ГБУЗ ГКДБ № 3; особенности маркетинга медицинских услуг; организационно-экономическая характеристика ГБУЗ «Городская клиническая детская больница №3»; повышение эффективности управления персоналом в ГБУЗ ГКДБ № 3.

6. Перечень графических материалов: Рисунок 1.1, 1.2; Рисунок 2.1, 2.2; Таблицы 1.1 – 1.3; Таблицы 2.1 – 2.7; Приложение А.

8. Дата выдачи задания: «29» января 2018 г.

Руководитель:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Студент(ка):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отчет о проверке № 2

**дата выгрузки:** 12.02.2018 22:05:23

**пользователь:** [a.kim92@yandex.ru](mailto:a.kim92@yandex.ru) / ID: 4103994

отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»

на сайте [http://www.antiplagiat.ru](http://www.antiplagiat.ru/)

Оригинальность: 55.24%

Заимствования: 44.76%

Цитирование: 0%

## Информация о документе

**№ документа:** 7

**Имя исходного файла:** КР Управление человеческими ресурсами.docx

**Размер текста:** 277 кБ

**Тип документа:** Не указано

**Символов в тексте:** 99940

**Слов в тексте:** 11615

**Число предложений:** 860

## Информация об отчете

**Дата:** Отчет от 12.02.2018 22:05:23 - Последний готовый отчет

**Комментарии:** не указано

**Оценка оригинальности:** 55.24%

**Заимствования:** 44.76%

**Цитирование:** 0%