1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УЧРЕЖДЕНИЯ И ЕГО

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

* 1. История создания, цели, задачи учреждения

Муниципальное учреждение здравоохранения Дебесская центральная районная больница находится на территории Удмуртской республики Дебесского района в селе Дебесы.

Центральная районная больница учреждена совместным решением Министерства здравоохранения Удмуртской Республики и администрацией Дебесского района. Больница в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством РФ и Удмуртской Республики и иными обязательными для исполнения актами законодательных и исполнительных органов власти.

Дебесская центральная районная больница является юридическим лицом, находящимся в ведении Министерства здравоохранения Удмуртской Республики. Юридический адрес организации: 427060, Удмуртская Республика, село Дебесы, улица Советская, дом 20.

Центральная больница имеет в своей собственности имущество, являющееся собственностью Дебесского района и отвечает по своим обязательствам.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов больницы являются:

- бюджетные и внебюджетные средства;

- имущество, переданное собственником или уполномоченным им органом;

- доход, полученный от реализации продукции (работ, услуг), а так же от других видов разрешенной больнице хозяйственной деятельности;

- амортизационные отчисления;

- кредиты банков и др. кредиторов;

- капитальные вложения и дотации бюджета;

- безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, учреждений, граждан;

- иные источники в соответствии с законодательством РФ, УР.

Больница имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждении банка, печать со своим наименованием и с наименованием вышестоящего ведомства, бланки, фирменную символику.

Больница выступает истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде в соответствии с законами РФ, УР. Больница не отвечает по обязательствам государства, его органов.

Отвечает по своим обязательствам в пределах находящихся в ее распоряжении денежных средств.

При недостаточности денежных средств, по обязательствам больницы отвечает Министерство здравоохранения УР, администрация Дебесского района.

Целью создания больницы является оказание специализированной и квалифицированной медицинской помощи населению Дебесского района.

Основными задачами деятельности Дебесской центральной районной больницы являются:

- обеспечение бесперебойной работы больницы в целях наиболее полного удовлетворения потребностей граждан;

- предоставление своевременной и квалифицированной помощи населению;

- разработка перспективных и текущих программ социально-экономического развития.

**-** обеспечение на обслуживаемой территории расширения сферы и деятельности совершенствование оказываемых и внедрение новых услуг помощи населению.

- осуществление мероприятий по мобилизационной подготовке и причрезвычайных ситуациях

Исходя, из задач ДЦРБ осуществляет, следующие функции:

-разрабатывает и проводит в жизнь мероприятия по повышению эффективности работы, совершенствованию методов организации, производственных процессов и внедрению новых форм обслуживания и техники, улучшению использования производственных фондов, трудовых, материальных и финансовых ресурсов;

-осуществляет работу по ведению бухгалтерского учета, статистического учета, отчетности и контроля. Предоставляет отчетные данные в установленные адреса и сроки.

* 1. Организационная структура управления учреждением

Для достижения своих целей ДЦРБ имеет право самостоятельно:

-осуществлять материально-техническое обеспечение производства и развитие сферы учреждения, планировать свою деятельность;

-утверждать в установленном порядке штатное расписание;

-пользоваться налоговыми и другими льготами, установленными в законодательном порядке государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления;

-ДЦРБ осуществляет анализ производственной и финансовой деятельности, несет ответственность за достоверность, полноту и своевременность предоставления отчетов.

Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимой для того, чтобы сформировать и достичь целей организации. Планирование структуры организации должно базироваться на стратегическом плане организации. Основная задача руководителя состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации. Наилучшая структура та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять запросы потребителей и достичь своих целей с высокой эффективностью.

Организация управления современного учреждения выполняет многообразные функции, включающие: аналитическую работу по изучению состояния рынка, спроса и предложения услуг, стратегическое планирование, организация производственной деятельности, стимулирование работы персонала, проектирование систем организации управления.

Под организационной структурой управления учреждением понимается соотношение полномочий, функций, прав, обязанностей, ответственности между управленческими и производственными звеньями в процессе производства и предоставляемых услуг.

Цель структуры управления ДЦРБ состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед учреждением задач:

- снижение трудоемкости производства, производственных затрат; - повышение активности сотрудников

повышение качества предоставляемых услуг.

Управление технологическим процессом зависит от конкретной структуры определенного учреждения, а так же от способа построения функциональной системы предприятия.

Управление больницей осуществляется в соответствии с законодательством РФ, УР и Уставом организации. Высшим должностным лицом является главный врач, назначаемый и освобождаемый главой местной администрации по согласованию с министерством здравоохранения УР. Главный врач действует на основе Устава организации и законодательства РФ, УР.

В состав руководства так же входят: заместитель главного врача по лечебной части (начмед), по организационно-методической работе, заместитель главного врача по клинико-экспертной работе, главный бухгалтер, заместитель главного врача по административно-хозяйственной части.

Врачи подразделяются на врачей широкого профиля (хирург, терапевт, акушер-гинеколог, педиатр) и врачей узких специальностей (стоматолог, отоларинголог, офтальмолог, нарколог, инфекционист, дерматовенеролог, фтизиатр, невропатолог, рентгенолог, психиатр, анестезиолог).

В подчинении специалистов находятся средний и младший медицинский персонал, выполняющий соответствующую их функциональным обязанностям работу.

Главный врач ДЦРБ выполняет следующие функции и обязанности по обеспечению деятельности подразделения;

-обеспечивает руководство учреждением в соответствии с действующим законодательством;

-представляет интересы ДЦРБ в государственных, судебных и арбитражных органах;

-организует работу коллектива;

-отвечает за организацию производственной, административно-хозяйственной и финансовой деятельности;

-осуществляет анализ деятельности учреждения на основе оценки показателей его работы и принимает необходимые по улучшению форм и методов работы;

-контролирует выполнение требований, установленных правилами и нормами внутреннего распорядка, выполнение технической безопасности и охраны труда, технической эксплуатации приборов и оборудования;

-утверждает штатное расписание;

-издает приказы, дает указания, обязательные для работников ДЦРБ.

Подразделения и работники учреждения, выполняющие определенную функцию управления. Различают техническую, экономическую, производственную, хозяйственных внешних связей и социальную подсистему управления.

Функция управления деятельностью учреждения реализуется подразделениями и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом. Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления. Эти виды сводятся в основном к четырем типам организационных структур:

- линейный,

-функциональный;

-линейно-функциональный;

-матричный;

Линейный тип используется в системах управления производственными участками. Он рассчитан на управления большим предприятием, т.к. не включает в себя научные организации, разветвленную систему связей с поставщиками и потребителями.

Функциональный тип. Характерные его черты - углубление функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнения.

Смешанный тип структуры наиболее применяемый. При ней функциональные подразделения действуют на правах штаба при линейных руководителях, помогая им в решении отдельных управленческих задач.

Матричный тип организационных структур управления строится путем сочетания традиционной линейно-функциональной системы с созданием тематических проблемных групп специалистов.

Четкое иерархическое разделение труда и специализация подразделений аппарата управления являются новыми направлениями развития организационных структур.

В структуре ДЦРБ можно выделить такие подразделения как:

- общебольничное; поликлиника; стационар; вспомогательное; бухгалтерия; архивно-хозяйственное (АХО).

Линейно-функциональная структура управления является наиболее адекватной в такой отрасли, как здравоохранение. Благодаря ней, работа поставлена четко и качественно.

Организационную структуру управления учреждением Дебесской ЦРБ можно представить в виде следующей схемы:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | |  | |  | |  | | | |  | | |  | | |  | | | |  | |  | | |  | | |  | | | |  | | |  | | | | |
|  | Главный врач | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | |  | | |  | | |  | | | | |
|  |  | | | |  | | |  | | |  | | | | |
|  |  | | | |  | |  | | |  | | | |  | |  | | |  | | | |  | |  | | |  | | | | |  | | |  | | |  | | | | |
|  |  | | | |  | |  | | |  | | | |  | |  | | |  | | | |  | |  | | |  | | | | |  | | |  | | |  | | | | |
| Зам. главного врача по лечебной части | |  | Зам. главного врача по клинико-экспертной работе | | | | | | | |  | | Зам. главного врача по организационно-методической работе | | | | | | |  | Зам. глав. врача по админи-стративно-хозяйственной части | | | | | | | |  | | Бухгал  терия | | | | | | | | |
|  |  | |  |  | |
|  |  |  |  | | | | | |  | |  | |  | | | |  | | |  |  | | | | |  | | |  | |  | | | | | | |  | | |
| Стационар | |  | Поликлиника | | | | | | | |  | | Общебольничное подразделение | | | | | | |  | Архивно-хозяйственное подразделение | | | | | | | |  | |  | | | | | | |  | | |
|  |  | |  |  | |  | | | | | | |  | | |
|  |  |  |  | | | | | |  | |  | |  | | | |  | | |  |  | | | | |  | | |  | |  | | | | | | |  | | |
| Вспомогатель  ное подразделение | |  |  | | | | | |  | |  | |  | | | |  | | |  |  | | | | |  | | |  | |  | | | | | | |  | | |
|  |  | | | | | |  | |  | |  | | | |  | | |  |  | | | | |  | | |  | |  | | | | | | |  | | |
|  |  |  |  | | | | | |  | |  | |  | | | |  | | |  |  | | | | |  | | |  | |  | | | | | | |  | | |

## Рис. 1. Организационная структура управления учреждением

Главный врач ДЦРБ:

-организует всю работу учреждения;

-несет полную ответственность за его состояние и состояние трудового коллектива;

-представляет учреждение во всех учреждениях и организациях;

-издает приказы по учреждению в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников;

-принимает меры поощрения и налагает взыскания на работников учреждения;

-открывает в банках счета учреждения.

Замы главного врача:

-оперативно подчиняются главному врачу;

-осуществляют руководство эксплутационной деятельностью;

-организует обучение медперсонала с целью повышения их квалификации.

Главный бухгалтер:

-осуществляет учет средств учреждения и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами;

-устанавливает результаты хозяйственной финансовой деятельности учреждения;

-разрабатывает штатное расписание;

- составляет годовые, квартальные и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляет контроль за их выполнением;

- разрабатывает мероприятия по их производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы.

Экономист:

-возглавляет подготовку проектов перспективных и годовых планов;

-обеспечивает доведение утвержденных планов до структурных подразделений;

-обеспечивает проведение экономического анализа всех видов деятельности учреждения и своевременную разработку мероприятия по эффективному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов, ускорению роста производительности труда, снижению себестоимости продукции, повышению рентабельности производства, увеличению финансовой отдачи и прибыли, устранению потерь и нерациональных расходов.

Все остальные службы и отделы работают согласно должностной инструкции, разработанной ДЦРБ, четко знают свои функциональные обязанности, специализируются в работе.

В учреждении централизованы также важнейшие функции, как материально техническое снабжение, медикаментозное обеспечение, транспортное обеспечение, капитальный ремонт электро-, водо-, теплоснабжение, питание.

1.3. Основные виды деятельности учреждения

Основными программами медучреждений являются программы амбулаторно-поликлинического обслуживания и стационарного обслуживания.

Здесь можно выделить следующие виды деятельности:

-лечебно-диагностические приемы врачей, диагностические исследования, лечебные процедуры;

-стоматология;

-помощь на дому;

-экстренная медицинская помощь;

-смотры, консультации и другие профессиональные услуги врачей специалистов, оформление больничных листов, рецептов на приобретение лекарственных препаратов;

-леченые процедуры с использованием современных методов терапии, включая электро- и лазеротерапию, ультразвук, бальнеологические процедуры, ЛФК, массаж, мануальную терапию, рефлексотерапию и другие;

-инструментальная диагностика, включая рентгенологические, электрографические, ультразвуковые, эндоскопические и прочие современные методы;

-лабораторные исследования, включая общеклинические, биохимические, гематологические, серологические, бактериологические, гормональные, иммунологические и другие;

-медобслуживание, проводимое с целью оформления справок для получения водительских прав, разрешения на ношение оружия, санаторно-курортные карты, санитарные книжки и другие.

Стоматологическое обслуживание. Обычно без ограничений предлагается снятие зубных отложений, камней, лечение пародонта, удаление зубов, лечение воспалительных заболеваний полости рта, покрытие зубов лаком при гиперистензии твердых тканей зубов. Протезирование и косметические процедуры.

Вызов врача на дом. Данный вид медицинских услуг осуществляется для снятия острых состояний, консультаций и проведения необходимых медицинских осмотров в случаях, не позволяющих клиенту по состоянию здоровья самостоятельно посетить поликлиническое лечебное учреждение.

Скорая медицинская помощь. В бригаду скорой помощи входят три человека: водитель, врач и фельдшер. Самое важное – это оказание экстренной медицинской помощи клиенту.

В программу стационарного обслуживания входит экстренная госпитализация или экстренная и плановая госпитализация, а также профилактическая госпитализация.

Дебесская ЦРБ осуществляет следующие виды деятельности:

- первичная медико-санитарная помощь;

- амбулаторно-поликлиническая помощь;

- стационарная помощь;

- санитарно-гигиеническое воспитание населения и пропаганда здорового образа жизни;

- деятельность по обеспечению гражданской обороны и медицины катастроф;

- финансово-хозяйственная деятельность;

- фармацевтическая деятельность.

Амбулаторно-поликлиническая помощь, оказывается, по следующим профилям:

терапевтический; хирургический; педиатрический; офтальмологический;

акушерско-гинекологический; отоларингологический; неврологический;

психиатрический; наркологический; онкологический; стоматологический;

фтизиатрический; дерматовенерологический; рентгенологический; физиотерапевтический; эндоскопический; ультразвуковой и функциональной диагностики; планирование семьи; планирование и организация профилактических прививок; диспансеризация населения; профилактические осмотры; медицинские освидетельствования; реабилитационная помощь;

лабораторная диагностика.

Стационарная помощь осуществляется по следующим направлениям:

терапевтическое; хирургическое; педиатрическое; акушерско-гинекологическое; инфекционное; реабилитационное; отоларингологическое;

офтальмологическое.

1.4. Характеристика персонала учреждения

Фактически на конец 2006 года по Дебесской центральной районной больнице число работающих составило 216 человек. В том числе мужчин 29 человек, что составляет 13,4%, женщин 187 человек – 86,6%.

По количеству рабочих, учреждение Дебесская центральная районная больница является крупной в районе.

На данном учреждении медицинский персонал 175 человек в удельном весе составляет 81,02%, прочий персонал 41 человек – 18,98%.

Из общей численности работающих на предприятии 7 человек образуют аппарат управления, что в удельном весе составляет 3,24% от общего числа работающих.

В состав аппарата управления учреждением – Дебесская центральная районная больница входят:

Главный врач Дебесской центральной районной больницы;

Заместитель главного врача по лечебной части;

Заместитель главного врача по клинико-экспертной работе;

Заместитель главного врача по административно-хозяйственной части;

Заместитель главного врача по организационно-методической работе;

Главная медицинская сестра;

Главный бухгалтер.

Функции по управлению персоналом в организации выполняют:

Главный врач;

Заместитель главного врача по лечебной части;

Главная медицинская сестра;

Инспектор отдела кадров.

Из медицинского персонала учреждения врачи – 36 человек, что в удельном весе составляет 16,67%. В том числе женщины 25 человек – 11,57%.

Средний медицинский персонал – 106 человек, что в удельном весе составляет 49,07%.

Младший медицинский персонал представляет 43 человека – 19,91%.

Прочий персонал – 31 человек, что составляет 14,35%.

Схематично структуру персонала Дебесской центральной районной больницы можно представить в виде рис.2.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 49,07%  Средний медицинский персонал. |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  | 19,91%  Младший медицинский персонал | |  |  |
| 16,67%  Врачи | | 14,35%  Прочий персонал | |
|
|

## Рис. 2. Структура персонала Дебесской центральной районной больницы

Структура соответствует штатному расписанию.

Средний возраст работников Дебесской центральной районной больницы по категориям составляет:

Аппарат управления – 43 года.

Врачи – 37 лет.

Средний медицинский персонал – 35 лет.

Младший медицинский персонал – 34 года.

Прочий персонал – 33 года.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 43 года  Аппарат управления |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37 лет  Врачи | |  |  |  |  |  |  |
| 35 лет  Средний медицинский персонал | |  |  |  |  |
| 34 года младший медицинский персонал | |  |  |
| 33 года  Прочий персонал | |
|

Рис. 3. Средний возраст персонала Дебесской центральной районной больницы

35 человек, занятых в учреждении имеют высшее образование, что составляет 17,59% к общей численности работающих. Из них:

- медицинское 16,58%

- немедицинское 1,01%

111 человек – среднее специальное образование. Из них:

- медицинское 48,24%

- немедицинское 7,54%

Численность персонала в организации в 2003 году увеличилась на 9 человек, это связано с расширением и доукомплектованием штатов, в связи с расширением коечного фонда:

- средний медицинский персонал +4 человека;

- младший медицинский персонал +4 человека;

- прочий персонал + 1 человек.

В 2004 году численность персонала уменьшилась на 6 человек. Произошло сокращение штатов младшего медицинского и прочего персонала, доукомплектование штата врачей:

- врачей +1 человек;

- средний медицинский персонал – 6 человек, в том числе

декретный отпуск 3 человека, выход на пенсию 3 человека

- прочий персонал – 1 человек, в т.ч. увольнение по собственному желанию 1 человек.

За 2006 год численность уменьшилась на 8 человек, это связано с сокращением штатов младшего медицинского и прочего персонала. В том числе: выход на пенсию 2 человека, увольнение по собственному желанию 6 человек (неудовлетворение размером заработной платы).

Анализируя структуру и движение персонала в учреждении – Дебесская центральная районная больница можно сделать вывод:

- укомплектованность персоналом по Дебесской центральной районной больнице на 2006 год составляет 96,3%.

- 55,78% специалистов имеют среднее специальное, а 17,59% высшее образование, что говорит о высоком потенциале организации, возможности дальнейшего повышения конкурентоспособности в данной отрасли.

- средний возраст персонала указывает на его устаревание, что в учреждениях здравоохранения не редкость, а правило.

1.5. Организация оплаты труда учреждения

Для правильной организации выполнения работ и подготовки кадров существует квалификационное разделение труда.

Оно связано с наличием работ разной сложности, с необходимостью отделения простых мало квалифицированных работ от сложных, выполнение которых требует от рабочего больших знаний и навыков.

Состав работников по категориям, профессиям, специальностям и квалификации постоянно изменяется и совершенствуется, а по мере технического процесса и повышения общего культурного уровня населения повышается квалификационный уровень работающих, появляются новые профессии, растет удельный вес АУП.

Из года в год увеличивается число работников, вовлекаемых во все виды производственного обучения, однако в связи с техническим прогрессом, с внедрением нового оборудования и приборов, с усложнением технологии потребность в кадрах не уменьшается. Происходит быстрый закономерный рост числа АУП и квалификационных рабочих. Состав специалистов-практиков систематически улучшается в результате переподготовки, повышения технического уровня, вовлечение их в систему вечернего и заочного обучения. Характерной чертой производства является материальное и моральное поощрение труда. Материальное стимулирование оказывает огромное влияние на повышение производительности труда, на рост культурно-технических кадров и планомерное их распределение по районам страны, по отраслям народного хозяйства, учреждениям, рабочим местам и должностям. Следовательно, оплата труда должна соответствовать ряду принципов. Так, темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста заработной платы. Только так создаются условия для расширенного воспроизводства. Неоправданный рост заработной платы не привести к резкому ухудшению соотношения между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Далее, необходимо не допускать уравнительной оплаты труда, т.к. этим сдерживается инициатива, тормозится производительность труда. Оплата труда должна находиться в полном соответствии с его результатами, с количеством и качеством созданной продукции, проделанной работы. Оплата труда должна являться стимулом для повышения квалификации труда и теоретического уровня.

Учет труда и заработной платы должен способствовать повышению трудовой активности работников, лучшему использованию средств производства и рабочего времени, неуклонному росту производительности труда.

Для выполнения задач, стоящих перед учетом труда и заработной платы, необходимо вести точный учет личного состава учреждения, затраченного рабочего времени, количества и качества выполненной работы, обеспечить правильный расчет и своевременную выплату заработной платы рабочим и служащим и организовать строгий контроль над расходованием фонда заработной платы.

Для того чтобы иметь сведения о расходуемом рабочем времени, в ДЦРБ организован табельный учет. Табельным учетом называется ежедневная регистрация времени пребывания на работе, невыходов, опозданий каждого работника учреждения. Табельный учет должен обеспечивать контроль над своевременной явкой и уходом рабочих и служащих на работу и с работы, за их нахождением на своих рабочих местах в течение рабочего дня. Табельный учет должен выявлять нарушения трудовой дисциплины и влиять на размер заработной платы.

Оплата труда сотрудников Дебесской центральной районной больницы производится на основе единой тарифной сетки.

Система оплаты труда зафиксирована в положении, разработанном на основании постановления Правительства РФ от 14 декабря 1992 года № 785 «О дифференциации в уровне оплат труда работников бюджетной сферы на основе единой тарифной сетки», в соответствии с действующим законодательством РФ и приказа № 48 от 24.02.1998 года «Об оплате труда работников здравоохранения РФ».

Положение предусматривает единые принципы оплаты труда работников учреждений здравоохранения, находящихся на бюджетном финансировании на основе единой тарифной сетки и состоит из тарифных окладов (ставок), а также выдает компенсацию стимулирующего характера, то есть квалификация работников и сложность выполняемых ими работ учтены в размерах окладов (ставок), определяемых на основе единой тарифной сетки.

1. Общие положения.

1.1. Положение о тарифной системе оплаты труда (в дальнейшем Положение) распространяются на всех работников центральной районной больницы.

1.2. Положение вводится для взаимосвязи системы оплаты труда работников с конечными результатами работы коллектива.

1.3. Размер тарифной ставки (оклад) первого разряда устанавливается Правительством РФ.

Ставки и оклады работников остальных разрядов единой тарифной сетки устанавливаются путем умножения тарифной ставки (оклада) первого разряда на соответствующий тарифный коэффициент.

2. Общий фонд заработной платы образуется ежемесячно по утвержденному нормативу в зависимости от штатного расписания.

2.1. Норматив на заработную плату доводится экономистом до главного врача центральной районной больницы на год с разбивкой по кварталам.

2.2. Фонд заработной платы для распределения между работниками по тарифной системе формируется по остаточному принципу: из общего фонда заработной платы исключаются гарантированные выплаты, предусмотренные ТК Российской Федерации и Коллективным договором.

3. Соотношение в оплате труда разного качества.

3.1. Оклады по должностям медицинским и фармацевтическим устанавливаются по 18 разрядам единой тарифной сетки с учетом наличия квалификационной категории, ученой степени, почетного звания.

3.2. Специалистам, работающим на селе, устанавливаются повышенные 25% оклада (ставки) по сравнению с окладом (ставками) специалистов, занимающихся этими видами деятельности в городских условиях.

3.3. Работникам учреждений здравоохранения, в том числе водителям санитарного автотранспорта доплата за работу в ночное время производится в размере 50% часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в ночное время.

Медицинскому персоналу, занятому оказанием экстренной, скорой неотложной помощи доплата за работу в ночное время производится в размере 100% часовой тарифной ставки (должностного оклада). Ночным считается время с 22 часов до 6 часов утра.

3.4. Работникам учреждений здравоохранения могут устанавливаться доплаты к должностным окладам (тарифным ставкам), за совмещение должностей (профессий) расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ.

2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

2.1.Анализ основных технико-экономических показателей

Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности представляет собой способ накопления, трансформации и использования информации финансового характера, имеющий целью:

-оценить текущее и перспективное финансовое состояние учреждения;

-оценить возможные и целесообразные темпы развития учреждения с позиции финансового их обеспечения;

-выявить доступные источники средств и оценить возможность и целесообразность их мобилизации;

-спрогнозировать положения учреждения на рынке капиталов.

Практика выработала некоторые общие требования к проведению экономического анализа деятельности учреждения, к которым можно отнести следующие:

Анализ должен базироваться на использовании системы конкретных показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность учреждения в целом и ее отдельные стороны.

Анализ может осуществляться двумя путями:

- от общего к частному – дедуктивный (финансово-экономический);

- от частного к общему – индивидуальный (технико-экономический).

Как правило, используется два аспекта анализа, что позволяет углубить его и обогатить результаты аналитической работы.

Таблица 1

Основные показатели деятельности учреждения за последние 3 года

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | Отклонение 2006 к 2004 г. | |
| Абсол.,  тыс. руб. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8 | Стоимость предоставленных услуг, руб.  Численность работников, чел.  Производительность труда, руб. на 1 чел.  Фонд заработной платы, тыс. руб.  Средний размер заработной платы, руб.  на 1 чел.  Стоимость основных фондов, тыс. руб.  Производственные затраты, руб.  Прибыль от представляемых услуг, тыс. руб.  Рентабельность, % | 4126336  208  19838,1  4071,4  1,631  16542  4099336  27  0,659 | 4139896  210  19713,7  5241,2  2,080  18275  4107896  32  0,779 | 4167066  216  19291,9  7481,2  2,886  19682  4114066  53  1,288 | 40730  8  -546,2  3409,8  1,255  3140  14730  37  0,729 | 1,009  103,84  0,97  183,75  176,94  118,98  100,35  196,3  1,954 |

Основные экономические показатели деятельности учреждения характеризуют тенденцию увеличения стоимости предоставляемых услуг в 2006 году на 128,77% по отношению к 2004 году при одновременном увеличении численности работников на 103,84%, что отразилось на увеличении производительности труда на 124,01% в 2006 году по отношению к предыдущему 2004 году. Положительный факт увеличения заработной платы на одного работника в абсолютном выражении на 1,255 тыс. руб. (176,94%) по отношении 2004 года. Стоимость основных фондов по годам меняется незначительно в абсолютном выражении к 2004 году на сумму 3140, в процентном соотношении 118,98%. В целом производительные затраты увеличиваются, по отношению к 2004 году, в абсолютном выражении они составили 14730 тыс. руб. в процентном 100,35%. Одновременно увеличивается и прибыль. В 2004 году прибыль получена 27 тыс. руб., то в 2006 году прибыль от реализации составила 53 тыс. руб., в процентном соотношении увеличение составляет 196,3%. Рентабельность учреждения увеличивается незначительно по отношению к 2004 году на 1,954, т.к. увеличение прибыли незначительно.

Важнейшим показателем эффективности производства является производительность труда. Ускорение роста производительности труда - одно из основных условий дальнейшего развития производства, его интенсификации, повышения эффективности.

Рост производительности труда в учреждении достигается внедрением новой передовой техники и технологии, улучшением использования действующих средств, совершенствованием организации производства, труда и управления на научной основе, улучшением использования рабочего времени, совершенствованием технического нормирования, укреплением трудовой дисциплины, совершенствованием условий оплаты труда и форм материального и морального поощрения.

В соответствии с этим усиливаются роль и значение анализа производительности труда и заработной платы. Основная цель такого анализа заключается в выявлении возможности дальнейшего роста производительности труда в учреждении. Важной задачей является также изучение использования трудовых ресурсов учреждения: численности работающих, их состава, движения, рабочего времени. Анализ производительности труда ведется совместно с анализом фонда заработной платы и средней заработной платы.

Производительность труда определяется или количеством продукции, выработанной в единицу времени, или количеством рабочего времени, затраченного на производство единицы продукции. Более часто применяется первый показатель производительности труда в виде выработки продукции в единицу времени.

В планах и отчетах показатель производительности труда по учреждению связи в целом рассчитывается делением объема продукции в денежном измерении на среднесписочную численность работников основной деятельности.

Анализ производительности труда начинается с общей оценки выполнения планов и темпов роста по сравнению с соответствующим периодом прошлого года. При этом одновременно рассматриваются показатели объема продукции и численности работников (таб. 2).

Таблица 2

Результаты выполнения плана и темпы роста производительности труда

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | ед. | 2005 | Отчетный год 2006 | | | |
|  | изм. |  | План 2004 г | Выполнение | | |
|  |  |  |  | Факт.  вып 2004 г. | В процентах | |
|  |  |  |  | выполн. | К плану | К пред.  году |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Объем продукции, | Тыс.  руб | 4126 | 4500 | 4569 | 101,5 | 110,7 |
| Численность работников | Чел. | 210 | 216 | 216 | 100 | 102,8 |
| Производительно-сть труда, руб. | Руб. | 19,647 | 20,833 | 21,152 | 101,5 | 108,0 |

Приведенные данные показывают, что план по производительности труда выполнен. Фактический уровень производительности труда превзошел плановый на 1,5%, это обеспечило и более высокие темпы роста производительности труда.

Так, если в плане предусматривается рост производительности труда в отчетном году по сравнению с предыдущим годом на 6,4 (20,833-19,647)/19,647\*100%, фактически производительность труда возросла на 8%.

Таблица 3

#### Динамика производительности труда и заработной платы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | Абсол. откл. | Темп прироста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Стоимость предоставляемых услуг (тыс. руб.) | 4126 | 4569 | 443 | 10,74 |
| 2. Численность работников (чел.) | 210 | 216 | 6 | 2,86 |
| 3. Производительность труда (руб. на 1 чел.) | 19,65 | 21,15 | 1,74 | 7,63 |
| 4. Фонд заработной платы (тыс. руб.) | 524,1 | 748,1 | 224 | 42,7 |
| 5. Средний размер заработной платы (тыс. руб. на 1 чел.) | 2,080 | 2,886 | 0,81 | 38,75 |

Из таблицы видим, что наблюдается положительная динамика производительности труда, стоимости услуг и размера средней заработной платы.

Применим индексный метод анализа изменения объема выпускаемой продукции (Q) за счет влияния интенсивного фактора - изменения производительности труда (Пт), и за счет влияния экстенсивного фактора - изменения численности работников (Ч).

Q=Пт\*Ч (1) IQ=IПт\*Iч (2)

Для темпов роста (индексов показателей) взаимосвязь сохраняется, следовательно, 1,1074 = 1,0763 \* 1,0286. Стоимостной объем предоставляемых предприятием услуг увеличился на 10,74% за счет увеличения производительности труда на 7,63% и увеличения численности работников на 2,86%.

В абсолютном выражении прирост (∆ Q) определяется:

а) за счет изменения производительности труда ∆ Q =(Пт1 – Пт0) \* Ч1 (3)

∆ Q (Пт) =1,74\*216 - 375,84 тыс. руб.

б) за счет изменения численности работников ∆ Q =(Ч1 – Ч0)\*Пт0 (4)

∆ Q (Ч) =6\*19,65 = 117,9 тыс. руб.

∆ Q=∆ Q(Пт)+ ∆ Q(Ч)=375,84-117,9=257,94 тыс. руб.

Увеличение производительности труда послужило причиной увеличения средней заработной платы в расчете на одного человека на 38,75%.

Анализируя работу Дебесской центральной районной больницы за 2006 год, можно отметить, что уровень работы – итоговый уровень достижения результатов Дебесской центральной районной больницы высокий. Это говорит о высокой производительности труда в данном учреждении.

2.2. Анализ основных и оборотных средств учреждения

Состояние производственного потенциала – важнейший фактор эффективности основной деятельности учреждения, а, следовательно, его финансовой устойчивости. При анализе исследуется 1 раздел актива. Важнейший элемент этого раздела – наличия, состояние и изменение производственного потенциала учреждения – основных средств.

В процессе производства, эксплуатируемые основные средства изнашиваются, устаревают. Степень физического износа определяется в процессе начисления амортизации. По данным учета и отчетности рассчитывают коэффициент износа и коэффициент годности.

И ос

Ки = х 100%, (5)

Г ос

где Ки = коэффициент износа,

Иос = износ основных средств,

Гос = первоначальная степень основных средств.

Кг = 100 – Ки, (6)

где Кг = коэффициент годности

Ки = коэффициент износа.

Большое значение для оценки состояние основных средств имеют и показатели их движения: коэффициент обновления и коэффициент выбытия

+ F ос

К об = х 100%, (7)

F кг

где К об – коэффициент обновления,

+ F ос – стоимость поступивших основных средств,

F кг – стоимость основных средств на конец года.

F ос

К выб. = х 100%, (8)

F нг

где К выб – коэффициент выбытия,

- F ос – стоимость выбывших основных средств,

F нг – стоимость основных средств на начало года.

Таблица 4

## Характеристика состояния основных средств учреждения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | На начало года | На конец года |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.  2.  3.  4.  5. | Первоначальная стоимость ОС, тыс. руб.  Износ основных средств, тыс. руб.  Поступление основных средств, тыс. руб.  Выбытие основных средств, тыс. руб.  К годности, % | 20026738  14272948  -  -  28,7 | 19564923  14581724  531165  876813  25,5 |
| 6.  7.  8. | К износа, % К обновления, %  К выбытия, % | 71,3  -  - | 74,5  -  4,39 |

Данные таблицы показывают, что техническое состояние основных средств не очень благоприятное для обеспечения основной деятельности учреждения. Во-первых, снизилась первоначальная стоимость основных средств, так как их поступило меньше, чем выбыло. Степень же годности на конец отчетного года составляла 25,5%, хотя обновление осуществлялось невысокими темпами (2,71). Хотя коэффициент выбытия составляет всего 4,39%, но степень износа высокая 74,5%, что не является благоприятным для деятельности учреждения.

Исходя из экономического содержания ОС, эффективность их использования в производственном процессе характеризуется показателями оборачиваемости (таблица 5). К ним относится длительность одного оборота, коэффициента оборачиваемости и коэффициент загрузки ОС в обороте.

Длительность одного оборота показывает тот промежуток времени в днях, в течение которого авансированные оборотные средства вернуться в учреждение в виде части стоимости созданных услуг. Он определяется как отношение средней стоимости ОС и доходам от основной деятельности

Кд = ОС \* Чд/Дод (9)

Где Сс – средняя стоимость ОС за рассматриваемый период,

Чд – число дней в период (в расчетах за год принимается 360 дней, за квартал 90 дней).

Дод – сумма дохода от основной деятельности за соответствующий период.

Чем меньше продолжительность ОС, тем меньше их требуется для создания данного объема услуги и получения их денежного эквивалента – доходов.

Коэффициент оборачиваемости характеризует объем доходов от основной деятельности за конкретный промежуток времени, полученный в расчете на 1 рубль средней стоимости оборотных средств учреждения.

Коб. = Дод/Ос (10)

По сути, этот коэффициент определяет число оборотов Ос в течение рассматриваемого периода времени и может быть также выражен отношением числа дней периода и длительности одного оборота, т.е.

Коб. = Чд/Кд (11)

Чем выше значение коэффициента оборачиваемости, тем эффективнее используется оборотные средства учреждения.

Коэффициент загрузки оборотных средств, величина которого выражена коэффициенту оборачиваемости, характеризует сумму Ос, затраченных на создание услуг, стоимостью 1 рубль.

К заг.= 1/Коб = Ос/Дод (12)

Эффект улучшения использования оборотных средств определяется относительной величиной их высвобождения за счет сокращения длительности одного оборота:

Ос = (Дод/Чд) \* (Кд 1 – Кд 2) (13)

где Кд 1 и Кд 2 длительность одного оборота в сравниваемых периодах или по плановым и отчетным данным одного периода.

Таблица 5

#### Показатели использования оборотных средств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Периоды | | | Абсолютное отклонение 2006/2004 | Темп роста  % |
| 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Стоимость оборотных фондов, тыс. руб.  2. Стоимость услуг, тыс. руб. | 1782  3548 | 1896  4126 | 2145  4569 | 363  1021 | 120  128 |
| 3. К оборачиваемости.  4. К закрепления  5. Продолжительность 1 оборота, в днях. | 1,99  0,502  128,98 | 2,18  0,460  167,43 | 2,13  0,469  171,36 | - 0,14  - 0,033  42,38 | 107,04  93,4  132,9 |

Так как стоимость оборотных фондов увеличилась в 2005 году по сравнению с 2003 годов значительно больше, чем стоимость предоставляемых услуг 120% против 128% соответственно, то наблюдаем небольшое увеличение коэффициента оборачиваемости 7,04% и увеличение продолжительности 1 оборота на 32,9%. В результате реализаций мероприятий по ускорению оборачиваемости оборотных средств (сохранение коэффициента оборачиваемости на уровне прошлого года) можно получить эффект в размере 23,41 тыс. руб.

Ос = (2145/360) х (171,36 – 167,43) = 23,41 тыс. руб.

Чем выше коэффициент оборачиваемости, тем эффективно используются оборотные средства учреждения, поэтому необходимо ускорить оборачиваемость оборотных средств:

- своевременная реализация излишков товарно-материальных ценностей;

- сокращение взаимных неплатежей с поставщиками материальных ресурсов, повышение платежной дисциплины.

В современных условиях реализация резерва улучшения оборотных средств становится одной из важнейших функций маркетинговых служб учреждений.

2.3. Анализ финансирования учреждения

Анализ финансовой деятельности Дебесской центральной районной больницы за 2006 год проводится по данным бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах и их использовании (форма 2 + приложение к балансу).

Основой анализа является система показателей и аналитических таблиц. Экономический потенциал может быть охарактеризован двояко. С позиции имущественного положения и с позиции финансового положения.

Обе эти стороны финансово-хозяйственной деятельности взаимосвязаны: нерациональная структура имущества, ее некачественный состав могут привести к ухудшению финансового положения, тем самым, ухудшая как материально-техническую базу предприятия, так и финансового положения медицинских работников.

Структура стоимости имущества дается общее представление о финансовом состоянии учреждения. Она показывает долю каждого элемента в активах и соотношении заемных и собственных средств, покрывающих их в пассивах.

Устойчивость финансового положения учреждения в значительной степени зависит от целесообразности к правильности вложения финансовых ресурсов в активах, и в первую очередь от соотношения основного и оборотного капитала. Активы динамичны по своей природе.

По данным, приведенным в балансе, имущественное положение учреждения может быть охарактеризована следующим образом.

Таблица 6

## Изменение имущественного положения Дебесской центральной

районной больницы за 2006 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На начало  2006 г. | | На конец  2006 г. | | Измерение за год, прирост (+) снижение (-). | | |
| Сумма | Уд.  вес  % | Сумма | Уд.  вес  % | Сумма | % к началу года | Уд.  вес  % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Всего имущества:  в т.ч. | 26787,5 | 100 | 25118,2 | 100 | -1669,4 | -6,2 |  |
| 1. Иммобилизиро-  ванные активы | 25979,4 | 97,0 | 23958,1 | 95,4 | -2021,3 | -7,8 | -1,6 |
| 1.1. Основные средства | 21182,9 | 79,0 | 18275,9 | 72,8 | -2907,0 | -13,7 | -6,2 |
| 1.2. Расходы | 4796,5 | 18,0 | 5682,2 | 22,6 | +885,7 | +18,5 | +4,6 |
| 2. Мобильные активы. | 808,1 | 3,0 | 1160,1 | 4,6 | +352,0 | +43,6 | +1,6 |
| 2.1. Запасы и затраты. | 402,8 | 1,5 | 556,1 | 2,3 | +958,9 | +23,8 | +0,7 |
| 2.2. Малоценные предметы | 243,5 | 0,9 | 441,8 | 1,8 | +198,3 | +81,4 | +0,9 |
| 2.3. Расчеты с дебиторами | 109,5 | 0,4 | 102,1 | 0,3 | -7,4 | -6,7 | -0,1 |
| 2.4. Денежные средства. | 48,3 | 0,1 | 60,0 | 0,2 | +11,7 | +24,2 | +0,05 |
| 2.5. Доходы будущих периодов. | 4,0 | 0,1 | - | - | 4,0 | 100 | - |

Из приведенной выше таблицы 6 видно, что за истекший год у учреждения изменилась структура баланса.

Общая стоимость имущества снизилась за отчетный период на 1669,4 тыс. руб. или на 6,2%. В составе имущества на начало года мобильные средства составили 808,1 тыс. руб. – произошло увеличение на 1,6%. Процент увеличения мобильных средств к началу года составил 43,6% ((352:808,1) х 100%).

Наиболее существенно возросла их наиболее мобильная часть: запасы и затраты, малоценные предметы. Запасы и затраты увеличились на 958,9 тыс. руб. или на 0,7%. Процент к началу года составил 23,8%. Малоценные предметы возросли на 198,3 тыс. руб. или 0,9%. Процент увеличения к началу года составил 81,4%. Денежные средства увеличились на 11,7 тыс. руб. или на 0,05% - увеличение удельного веса. Процент увеличения к началу года составил +24,2%. Дебиторская задолженность мало изменилась за отчетный период. Снижение на 7,4 тыс. руб., удельный вес ее снизился на 0,1%. Процент изменения к началу года составил 6,7% (7,4:109,5) х 100%.

Иммобилизованные средства снизились за отчетный период на 2021,3 тыс. руб. или на 7,8%. Их удельный вес (95,4 – 97,0) снизился на 1,6%. Произошло это вследствие снижения стоимости основных средств на 2907,0 тыс. руб. или 13,7%. Удельный вес основных средств снизился на 6,2%. Организационные расходы увеличились на 885,7 тыс. руб. или 18,5%. Их удельный вес увеличился на 4,6%.

Темп снижения иммобилизованных активов составили 7,8%, а основных средств за 2006 год 13,7%. Это говорит об ухудшении состояния качества и структуры основных средств. О чем говорит и увеличение на 18,5 организационных расходов учреждения. Физический и моральный износ основных средств отразился на имущественном состоянии учреждения в целом. Стоимость, которого также снизилась на конец 2006 года.

Темпы прироста мобильных активов составили на конец 2006 года 43,6%. Можно сказать, что у учреждения имеется тенденция к увеличению оборачиваемости совокупных активов учреждения, создаются благоприятные условия для финансовой деятельности, увеличения платежеспособности Дебесской центральной районной больницы на конец 2006 года, но необходимо оздоровить основные средства, от которых в значительной мере зависят финансовые результаты учреждения.

В Дебесскую центральную районную больницу средства на содержание поступают из трех источников финансирования:

- бюджет

- территориальные источники (добровольные поступления от граждан и организаций, поступления за платные услуги и др.).

Средства, поступающие в центральную районную больницу, учитываются на отдельных счетах:

- бюджетно-расчетном счете;

- из фонда ОМС – на счете фонда медицинского страхования;

- из внебюджетных источников – на спец. счете.

Для целесообразного распределения денежных средств, составляются сметы на год по каждому источнику отдельно. По окончании года, в соответствии со структурой, составляются отчеты:

- по бюджету – Ф-2.

- по фонду ОМС – Ф-14

- по спецсчету – Ф-4.

Отчет об исполнении сметы доходов и расходов по бюджетным средствам представляется в райфинотдел по окончании отчетного периода (полугодие, 9 месяцев, год) по форме 2.

Отчет предоставляется по каждому структурному подразделению отдельно и свод всех структурных подразделений.

Анализируя смету расходов по бюджетным средствам за 2006Дебесской ЦРБ (приложение 2), можно отметить перераспределение денежных средств из одного года классификации в другой, т.е. нецелевое использование.

Так по коду экономической классификации 110110 «Оплата труда гражданских служащих» фактические расходы составили 6231048 рубля, что на 234885 рублей меньше кассовых расходов. А по коду 110330 «Продукты питания» фактические расходы превысили кассовые на 9690. Эти показатели говорят о том, что была недоначислена заработная плата работникам больницы, а деньги, предназначенные на заработную плату, были истрачены на улучшение питания больницы и на приобретение горючесмазочных материалов (код по УКД 110340, сумма составила 97.609 рублей, которые были истрачены на приобретение бензина для скорой помощи). По коду 110760 «Оплата льгот по коммунальным услугам» видно, что суммы по льготам, установлены законодательством, были начислены в сумме 390470 рублей, но невыплачены, опять же за неимением средств в бюджете, которые ушли на покрытие долгов за отопление за предыдущие годы (код 110721 – кассовые расходы превысили фактически на 481 896 рублей, т.е. эти деньги были перечислены на покрытие долгов учреждение перед МУПЖКХ). Из-за большого долга за отопление были недоданы средства на «Прочие расходные материалы» код 110350 (здесь учитываются моющие средства, яды, посуда, мелкий хозяйственный инвентарь в сумме 5.265 – «Оплата текущего ремонта зданий и сооружений» код 111030 в сумме 53500 рублей;

- «приобретение непроизводственного оборудования» код 240120 в сумме 17012 рублей.

По статье «Медикаменты» код 110310 и 110311 произошло перераспределение денежных средств: на бесплатные медикаменты инвалидам, участником ВОВ, детям были отпущены средства всего 32490 рублей вместо 277493 рублей от запланированных, т.е. 12% от положенной суммы. Эти деньги ушли на вакцинацию против полиомиелита (код 110311), хотя на вакцинацию, согласно Программы Госгарантий, и программы по заболеванию должны были выделены дополнительные средства из бюджета, а не за счет общей суммы финансирования.

Анализируя отчет об исполнении сметы доходов и расходов по бюджетным средствам можно сделать вывод:

- исполнение сметы доходов и расходов за 2006 год составила – 100%;

- наблюдается нецелевое использование денежных средств, перераспределены из данных кодов в другие;

- такое перераспределение денежных средств влечет за собой ухудшение материально-технической базы больницы, ухудшение материального положения медицинских работников, ухудшение материального положения незащищенных слоев населения (инвалидов, участников ВОВ, детей), которые не имеют возможность получить бесплатные медикаменты.

- сумма по смете утверждается на 50% от требуемой суммы;

- финансирование в таком объеме позволяет только закрывать долги, что приводит к ухудшению материально-технической базы больницы и снижению качества медицинской помощи.

Дебесская центральная районная больница получает средства от предпринимательской деятельности, которые по истечении года отражаются в отчете «об исполнении сметы доходов и расходов по внебюджетным источникам» по элементам экономической классификации расходов бюджетов РФ.

Анализируя сметы доходов и расходов по внебюджетным средствам можно сделать вывод:

- средства, получаемые, по внебюджетным источникам составляют, наименьшую долю в общем, финансировании;

- исполнение сметы доходов и расходов 2006 год – составила 100%;

- наблюдается нецелевое использование денежных средств, перераспределение из одних кодов спец. счета в другие.

- внебюджетные средства тратятся на покрытие недостатка бюджетный средств, а не для укрепления материально-технической базы больницы и увеличения заработной платы медицинских работников - их основного предназначения.

Анализируя отчет за год по фонду ОМС можно сделать вывод, что наблюдается перераспределение средств из одних кодов в другие по фактическим расходам (Приложение 4).

Согласно положения «О расходовании денежных средств ОМС» расход денежных средств разрешается на лечение больницы и расходы, напрямую связанных с ними (мягкий инвентарь, оборудование, продукты питания и т.д.). На эти цели рекомендуется тратить до 80% всех поступивших средств.

Вывод: Средства Фонда ОМС расходуются строго по назначению.

2.4. Анализ финансового результата деятельности учреждения и пути

его улучшения

В условиях рыночных отношений велика роль показателей рентабельности продукции, характеризующих уровень прибыльности (убыточности) ее производства. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности учреждения. Они характеризуют относительную доходность учреждения, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций. Функционирование учреждения зависит от его способности приносить необходимую прибыль. При этом следует иметь в виду, что руководство имеет значительную свободу в регулировании величины финансовых результатов. Так, исходя из принятой финансовой стратегии, учреждение имеет возможность увеличивать или уменьшать величину балансовой прибыли за счет выбора того или иного способа оценки имущества, порядка его списания, установления срока использования и за счет уменьшения прочих операционных расходов.

Особое внимание следует уделить анализу образовавшихся убытков. Каждая статья убытков, должна быть подробно рассмотрена с выявлением всех обстоятельств, при которых образовались эти убытки. При этом необходимо проверить правильность списания сумм в убыток. Анализ убытков заканчивается выводами и разработкой конкретных мероприятий по ликвидации полученных убытков и недопущению их в дальнейшем. К вопросам учетной политики, определяющим величину финансового результата деятельности предприятия, в первую очередь, относятся следующие:

- выбор способа начисления амортизации основных средств;

- выбор метода оценки материалов, отпущенных и израсходованных на производство продукции, работ, услуг;

- порядок отнесения на себестоимость реализованной продукции отдельных видов расходов (путем непосредственного их списания на себестоимость по мере совершения затрат или с помощью предварительного образования резервов предстоящих расходов и платежей);

- состав затрат, относимых непосредственно на себестоимость конкретной продукции;

- состав косвенных (накладных) расходов и способов их распределения и др. Вполне понятно, что учреждение, раз выбрав тот или иной способ формирования себестоимости реализованной продукции и прибыли, будет придерживаться его в течение всего отчетного периода (не менее года), а все дальнейшие изменения в учетной политике должны иметь веские основания и непременно сговариваться.

В целом результативность деятельности любого учреждения может оцениваться с помощью абсолютных и относительных показателей. Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность учреждения. Эти коэффициенты рассчитываются как отношение полученной прибыли к затраченным средствам, либо как отношение полученной прибыли к объему реализованной продукции.

Показатели рентабельности – это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода учреждений. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния учреждения. При анализе производства показатели рентабельности используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

Рентабельность продукции показывает, сколько прибыли приходиться на единицу реализованной продукции. Рост данного показателя является следствием роста цен при постоянных затратах на производство реализованной продукции (работ, услуг) или снижения затрат на производство при постоянных ценах, то есть о снижении спроса на продукцию учреждения, а так же более быстрым ростом цен чем затрат. Показатель рентабельности продукции включает в себя следующие показатели: рентабельность всей реализованной продукции, представляющую собой отношение прибыли от реализации, продукции на выручку от ее реализации (без НДС); общая рентабельность, равная отношению балансовой прибыли к выручке от реализации продукции (без НДС); рентабельность продаж по чистой прибыли, определяемая как отношение чистой прибыли к выручке от реализации (без НДС); рентабельность отдельных видов продукции. Отношение прибыли от реализации данного вида продукта к его продажной цене.

Таблица 7

#### Показатели рентабельности продукции ДЦРБ, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Период | | |
| 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Выручка от реализации товаров, услуг за минусом НДС (анализ аналогичных платежей) | 3548 | 4126 | 4569 |
| Прибыль (убыток) от реализации | - 88 | 24 | \* 63 |
| Прибыль (убыток) отчетного периода | (90) | - 87 | - 4 |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода | (110) | - 94 | - 28 |
| Расчетные показатели, % | | | |
| 1. Рентабельность (убыточность) всей реализованной продукции | - 2,48 | 0,581 | 1,38 |
| 2. Общая рентабельность (убыточность) | - 2,54 | - 2,11 | - 0,09 |
| 3. Рентабельность (убыточность) продаж по чистой прибыли | - 3,10 | - 2,27 | - 0,61 |

На основе расчетов можно сделать следующие выводы: показатель рентабельности всей реализованной продукции в течение анализируемого периода повысился 2,48% в 2004 году до своего минимального значения – 1,38% в 2006 году.

Общая рентабельность и показатель рентабельности по чистой прибыли в течение периода были с отрицательным значением, но все же можно сказать, что к 2006 году оба эти показателя рентабельности улучшились в сторону увеличения на 3,544% и 19,7% по отношению к 2003 году.

Как видно из выше сказанного, все показатели рентабельности продукции находятся на неприемлемом уровне, однако тенденция к их снижению должна потребовать принятия незамедлительных мер по выравниванию ситуации. В целом можно сказать, что вследствие, снижения спроса на некоторые виды услуг, а также получения убытков от внереализованных операций показатели рентабельности существенно снизились, находятся на низком уровне, что говорит о недостаточно эффективном вложении средств учреждения.

Основными источниками повышения рентабельности в учреждениях являются: расширение и активизация услуг, улучшение качества и культура обслуживания, эффективное использование производственных фондов, увеличение объема продукции (услуг), тарифных и собственных доходов, проведение строго режима экономии и снижение себестоимости продукции.

Себестоимость продукции является одним из важнейших экономических показателей деятельности учреждения и характеризует в денежной форме затраты учреждения на производство продукции. Себестоимость продукции показывает, во что обходится учреждению производство продукции и какие для этого необходимы трудовые, материальные и денежные ресурсы.

Снижение себестоимости является необходимым условием роста прибыли и повышения рентабельности учреждения и создает экономическую предпосылку для снижения цен и тарифов на услуги.

Следует различать себестоимость всей продукции учреждения – это общая сумма эксплуатационных расходов учреждения – и себестоимость единицы продукции – расходы, приходящиеся на единицу продукции.

Задача анализа себестоимости продукции состоит в том, чтобы определить выполнение плана, динамику и структуру себестоимости продукции, скрыть причины отклонения фактической себестоимости от плановой и себестоимости предыдущего периода и выявить резервы дальнейшего снижения себестоимости за счет улучшения организации производства и использования оборудования, повышения производительности труда, экономии материалов, электроэнергии, наиболее рационального применения транспортных средств, а также за счет ликвидации или сокращения потерь и непроизводительных расходов.

Таблица 8

#### Анализ выполнения плана себестоимости продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Предыд. год  2005 | Отчетный период | | | |
| План  2006 г. | Выполнение | | |
| Факт.  2006 г. | В процентах | |
| К плану | К пред. период |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Общая сумма эксплуат. Расходов, тыс. руб. | 4113 | 4415 | 4516 | 102,3 | 109,8 |
| 2. Объем продукции в денежном выражении, тыс. руб. | 4126 | 4038 | 4569 | 100,8 | 110,7 |
| 3. Себестоимость | 99,68 | 96,80 | 98,84 | 102,1 | 99,1 |

Приведенные данные показывают, что задание по снижению себестоимости единицы продукции выполнено на 102,1%, то есть достигшего увеличение по сравнению с планом на 2,1%, а по сравнению с предыдущим периодом снижение на 0,9%. Увеличение себестоимости продукции по сравнению с планом сложилось за счет уменьшения объема продукции 2006 года, так как перевыполнение всего 0,8%, а затраты увеличились на 2,3%, а по сравнению с темпами роста эксплуатационных расходов.

Анализ себестоимости показывает, что фонд заработной платы занимает большой удельный вес в общей сумме эксплуатационных расходов. В этих условиях решающим фактором понижения себестоимости является рост производительности труда, как за счет внедрения трудоемких средств автоматизации и механизации процессов.

В современных условиях от бухгалтеров требуется освоение новых эффективных методов работы, позволяющих повысить их профессиональные качества. Одним из них является использование современной информационной технологии в бухгалтерии.

По определению информационная технология включает в себя методы обработки информации как результат сочетания технических возможностей вычислительной техники, электросвязи, информатики, направленных на сбор, накопление, анализ, доставку информации потребителям не зависимо от расстояния и объемов; на автоматизацию рутинных операций и подготовку аналитической информации для принятия решений.

Большие и качественные изменения в организацию бухгалтерского учета и управления вносит использование современных ПЭВМ и создаваемых на их основе автоматизированных систем управления производством. Применение ПЭВМ позволяет значительно повысить контрольные функции, достоверность и оперативность бухгалтерского учета, использование его данных для управления производством, открывает широкие возможности для комплексной механизации и автоматизации всех планово-экономических расчетов.

Подготовка к автоматизации учета должна включать анализ самого процесса учета. Часто с этой целью предварительно проводят аудиторскую проверку финансово-хозяйственной деятельности за прошлые периоды, в других случаях ограничиваются детальными обследованиями хозяйственной, финансовой, производственной деятельности учреждения, устранив неизбежные погрешности, можно начать работать с «чистого листа».

Следует учесть, что при использовании компьютерной формы учета появляются и совершенно новые возможности. Так, в ряде программных продуктов заложены мощные возможности ведения аналитического учета, предусмотрено получение информации в самых разных резервах и формах, в том числе и подготовка различных отчетов для руководства учреждения, при ручной обработке информации это было очень трудоемкой работой, поэтому и применялась не всегда.

При постановке бухгалтерского учета в условиях автоматизированной обработки информации особое внимание уделяется:

- организации документооборота;

- проработке Плана счетов;

- определению объема и содержания отчетности;

- разработке Положения о бухгалтерской службе, а также должностных инструкций работников бухгалтерии.

Следует подготовить перечень применяемых первичных документов, а также определить когда, кем, на каком участке данный документ оформлялся, какие подразделения он будет проходить и в какие сроки.

Далее определяется, каким образом информация, содержащая в первичных документах, будет отражаться на счетах бухгалтерского учета. При этом с учетом специфики финансово-хозяйственной деятельности учреждения подготавливается рабочий План счетов бухгалтерского учета. При необходимости корректируется учетная политика учреждения.

В средних и крупных организациях, когда в бухгалтерском отделе работает три и более специалистов, при автоматизации часто становятся ненужными одни и возникают другие участки работы. Например: становится ненужным отдельный человек для выписки счетов-фактур, так как они формируются автоматически. Однако, возможно, потребуется человек, способный настраивать программу с целью модернизации существующих и создания дополнительных форм отчетности. Как правило, в результате автоматизации сокращения персонала бухгалтерии не происходит, хотя работа в значительной мере перераспределяется между сотрудниками. Автоматизация позволяет не уменьшать количество бухгалтеров, а повысить качество и оперативность учета.

Так же для улучшения результата деятельности производства в организации должна работать маркетинговая служба.

В здравоохранении под маркетингом понимают вид управленческой деятельности, направленной на организацию удовлетворения потребности населения в качественной медицинской помощи посредством рынка медицинских услуг.

Итак, маркетинг – это самостоятельная отрасль деятельности внутри каждого учреждения, каждого лечебно-профилактического учреждения.

Цели маркетинга:

- достижение максимально возможного потребления;

- достижение максимальной потребительской удовлетворенности;

- предоставление максимально широкого выбора;

- максимальное повышение качества жизни.

Отсюда, целью маркетинга в здравоохранении является максимальное удовлетворение потребности населения в профилактических, лечебных, оздоровительных мероприятиях и повышение уровня здоровья населения.

Основные принципы маркетинга как системы управления – это:

1. Производство продукции, услуг, основанное на верном знании потребностей населения и возможностей учреждения (в нашем случае лечебно-профилактического учреждения – ЛПУ).

2. Наиболее полное удовлетворение потребностей населения в качестве продукции (оказание медицинской помощи).

3. Адресное производство продукции, в соответствии с запросом населения.

4. Эффективная реализация объема оказываемых услуг в строго намеченные сроки.

5. Обеспечение долговременного эффекта деятельности.

6. Единство стратегии и тактики поведения производителя (предприятия, организации) услуг и адаптация к изменяющимся требованиям покупателей (населения).

Неосязаемый характер услуг по оказанию медицинской помощи затрудняет их продвижение на рынок в отличие от продвижения товаров. Для улучшения продвижения услуг существует три основных подхода:

- создание материального представления услуги. Например, страховой полис хоть и не является сам по себе финансовой услугой, тем не менее, выступает в качестве материального продукта со своим собственным образом и преимуществом. В медицинской практике полис ассоциируется с имиджем лечебно-профилактического учреждения;

- ассоциация неосязаемой услуги с осязаемым объектом, легко представляемым потребителям через рекламу, которой медицинские учреждения и отдельные врачи в нашей республике и городе практически не пользуются;

- упор на взаимоотношения между потребителем услуги (пациента) и продавцом ее (врачом или медицинской сестрой) и отход от ее неосязаемости.

В целом услуги имеют четыре характеристики, которые отличают их от товаров: неосязаемость, неспособность к хранению, неотделимость от предоставляющих услуги и изменчивость в качестве. Все это прямо относится к медицинским услугам. Услуги хирурга невозможно демонстрировать, транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до покупки. В связи с этим возникает необходимость регулировать потребление, чтобы обеспечить спрос на протяжении дней недели, месяца или года. Удовлетворенность услугой зависит не только от уровня квалификации, но и от подготовленности в вопросах межличностных отношений.

Неосязаемый характер медицинской услуги затрудняет ценообразование, поэтому в учреждении должно быть все это продумано и рассчитано.

Проводя маркетинговые мероприятия организациям и лицам необходимо помнить о правах пациентов.

Среди традиционных прав пациентов есть:

1. Право не пользоваться предлагаемой медицинской услугой;
2. Право рассчитывать, что средство или методы обследования или лечения безопасны для здоровья.
3. Право на исчерпывающую информацию о способе лечения или препарате.
4. Право на защиту от сомнительных медицинских услуг или сомнительных маркетинговых приемов.

3. СОСТОЯНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИИ

3.1. Теоретические основы управления персоналом

Результаты деятельности многих учреждений и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала является решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персонала и повседневная работа с кадрами, по оценке внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Внедрение достижений научно-технического прогресса в большинстве случаев определяется качеством рабочей силы и приводит к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека. Упраздняются старые и создаются новые рабочие места, что вызывает структурные сдвиги на рынке труда. С одной стороны, создаются предпосылки сохранения определенного числа безработных, с другой стороны, испытывается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям использования новых технологий.

Опыт современного руководителя определяют представления о труде и вытекающих из них системы мотивации и отношения сотрудников к труду. Не изменяющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству кадрами. Все более важным становятся подготовка и непрерывное обучение персонала. Особенно возрастает актуальность подготовки управленческих кадров всех уровней.

Происходят расширения и углубление функции управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организацию населения и действий всех работников с учетом потребностей партнеров по рынку.

Кадровая политика в настоящее время полностью совмещается с концепцией развития учреждения. Эта политика ориентируется на тенденцию и планы развития предприятия и призвана учитывать:

- долгосрочное страхование учреждения;

- сохранение его независимости;

- получение соответствующих дивидендов;

- непрерывный, необходимый рост учреждения;

- самофинансирование роста;

- сохранение финансового равновесия;

- закрепление достигнутой прибыли.

В рамках общей концепции развития учреждения выделяются три ее важнейшие части:

- производственная концепция, связанная с информацией о спросе потребителей, состояние рынка, тенденциях его развития и т.д.;

- финансово-экономическая концепция, учитывающая основные аспекты денежных ресурсов;

- социальная концепция, связанная с развитием и удовлетворением потребностей человека.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезное изменение. Дефицит квалифицированной рабочей сил, способность работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов. Складывается комплексное понимание кадровой политики, как единства следующих мер:

- обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;

- создание мотивации работника на высоко-производственный, эффективный труд.

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления учреждения: ее высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют рыночные условия, общие положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в отношении увольнений. Анализируя тенденции работы с персоналом в ближайшем будущем, можно увидеть, что в выполнении функций руководства кадрами все большее значение приобретают стратегические аспекты, однако сохраняются и классические, традиционные инструменты работы с кадрами, такие, как планирование в области кадров, администрирование кадров.

С учетом основных положений всех составных частей концепции, развития учреждения определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

1. Цели, связанные с отношениями учреждения с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями и т.п.).

2. Цели, реализация которых направлена на улучшение отношений учреждения со своими сотрудниками (их участие в управлении учреждением, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

Экономические цели предполагают максимизацию прибыли и минимизацию затрат.

Под социальными целями следует понимать ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к учреждению или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворенности работой, обусловленной принципиальности улучшением материальных и нематериальных условий труда учреждений. Следует стремиться к внутрипроизводственному уравновешиванию интересов разных групп сотрудников. При этом социальные цели преследуются принципиально на всех ступенях учреждения, хотя и с различной степенью влияния на общее улучшение условий труда подавляющего большинства сотрудников.

Задачи управления персоналом в известной мере распространяются на оперативные области, так как речь идет о повседневной реализации определенной кадровой политики. Особенно важна помощь руководящим кадрам различных уровней при выполнении ими функций по руководству учреждениями и его структурными единицами.

Таким образом, социально-экономическая основа кадрового менеджмента, ориентированного на будущее, предусматривает осуществление ряда мероприятий:

- последовательное непрерывное планирование;

- сравнение перспективных требований и существующих к вакантным должностям и кадровому составу;

- профессиональный кадровый маркетинг в университетах в других высших учебных заведениях;

- количественное и качественное планирование должностей персонала;

- структурирование и планирование расходов на персонал;

- регулярное представление информации о стратегии и деятельности учреждения;

- введение в специальность;

- повышение квалификации;

- стабильные структуры окладов;

- гибкая система начисления надбавок.

В области организации персонала: распределение обязанностей между центральными и периферийными структурными подразделениями, обусловленного производственной необходимостью; определение уровней руководства.

Особое место в процессе профессионализации управления занимает проблема «устаревания». «Устаревание» имеет место в том случае, когда определенная личность использует точки зрения, теории, понятия и методы, которые являются менее эффективными при решении проблемы, чем другие, существующие в настоящее время. Существует несколько видов «устаревания» в зависимости от его причины.

Профессиональное «устаревание». Речь идет о знаниях личности в ее широкой профессиональной сфере деятельности. Социологи предлагают уравнение, которое выражает зависимость между знаниями личности и общими знаниями, существующими в этой области.

«Устаревание» по должности. В данном случае речь идет об отношении технических знаний, требуемых по должности, к количеству знаний, которыми обладает лицо, занимающее эту должность. «Устаревание» знаний и опыта создает натянутые отношения между поколениями управляющих.

Для работодателя будут вполне разумными и обоснованными затраты на борьбу с «устареванием» персонала своего учреждения. В настоящее время руководители ставят перед экспертами вопрос о том, как лучше всего использовать выделяемые средства, чтобы получить наилучшие результаты. Подчеркивая мысль о том, что постоянно меняющийся рынок и продукт способны разрушить любую организацию, если она не готова к переменам, единственно возможный выход – совершенствование управления людьми. Необходимо разрабатывать систему перераспределения и использования людских ресурсов, как на производстве, так и в других сферах человеческой деятельности.

Управление персоналом— это наука, предметом изучения которой является руководство деятельностью сотрудников организации с целью выяснить, воспроизвести и спрогнозиро­вать стиль поведения управляемого объекта.

В основе продуктивного и эффективного управления персоналом лежит сознательное при­нятие трех положений:

1. Каждый руководитель (не только отдела кадров) должен уделять внимание обучению работников и улучшению условий их труда.

2. Работники — высшая ценность. Люди (не здания или компьютеры) создают возможность осуществления деятельности организации.

3. Управление персоналом — процесс согласования целей организации и потребностей человека.

Функции и цели кадрового хозяйства

Поскольку к определению роли персонала в организации необходимо подходить комп­лексно, главные функции кадрового хозяйства должны свестись следующим:

1. Планирование
2. Поиск и подбор персонала
3. Развитие персонала
4. Применение санкций (контроль за дисциплиной и решение споров)

Названные функции должны выполняться на всех уровнях управления.

У кадровых руководителей есть три обширные сферы ответственности:

1. Ответственность за работу подчиненных.
2. Ответственность за улаживание конфликтов, в основе которых противоречие между взгля­дами кадрового руководителя как члена правления и взглядами работников.
3. Ответственность за хорошие отношения с руководителями других уровней, институтами управления. Кадровый руководитель должен прилагать большие усилия, чтобы повысить престиж отдела по управлению персоналом.

Таким образом, специалист по персоналу является представителем руководства, который несет ответственность за каждого отдельного работника.

В последние годы, в связи с изменением экономической ситуации и общественных отноше­ний, изменился подход к пониманию роли кадрового руководителя. Доминирующими оказа­лись две тенденции. Первая — уменьшение роли кадрового руководителя в решении повсе­дневных вопросов, вторая — рассмотрение кадрового руководителя как архитектора общей культуры организации.

В крупных организациях наметилась тенденция ликвидировать большие отделы кадров и распределять их обязанности по другим уровням управления. Это приводит к уменьшению числа служебных функций отделов кадров.

Ядро работы отдела кадров формируют несколько существенных процессов. Как наиболее важные можно назвать общую культуру организации и информационные связи. Если руковод­ству необходимо донести до сотрудников какую-либо идею, то задачей отдела кадров станет ее культивирование и распространение или, по крайней мере, объединение вокруг нее едино­мышленников.

Важнейшие задачи отдела кадров по работе с персоналом:

- Планирование потребности в персонале

- Вербовка персонала

- Размещение персонала

- Установление заработной платы

- Консультация и поддержка

- Развитие персонала

- Администрирование персонала

- Обеспечение общения персонала с правлением организации

Выполняя данные задачи, отдел кадров контактирует с функциональными подразделения­ми и, соответственно, делит с ними ответственность за принимаемые решения.

Выделяют три основных вида деятельности специалистов-кадровиков: стратегическая, консультативная и операционная.

Стратегические аспекты управления персоналом связаны с внедрением нововведений и долгосрочным планированием, которые можно рассматривать как управляющие и созида­тельные действия.

Консультативные аспекты связаны с оказанием помощи другим руководителям в области управления персоналом.

Все отделы кадров предлагают помощь на операционном уровне, однако объем вовлече­ния кадровиков в консультационную работу и работу по поддержанию стратегии зависит от положения отдела кадров в организации.

Для выполнения функций управления персоналом на высоком профессиональном уровне специалистам необходимы следующие знания, умения и навыки:

* знание теории управления персоналом;
* знание методов классификации и оплаты работы;
* знание иностранных языков и делопроизводства;
* знание методов отбора и привлечения персонала;
* оценка персонала;
* обучение и развитие персонала;
* владение методами контроля;
* сбор информации;
* чтение, понимание и использование информации в повседневной деятельности;
* поддерживание трудовых отношений с работниками и руководством;
* выполнение работы согласно выдвинутым целям;
* использование методов экономико-математического анализа.

Для специалистов-кадровиков желательно соответствующее образование в области уп­равления, экономики или психологии.

Существует множество факторов, усиливающих позицию отдела кадров.

3.2. Методы отбора и подбора персонала

Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти людей, которые хотели бы получить ее. Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Прием на работу является необходимой частью управления персоналом.

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, проводится их сопоставление. Процесс приема на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон.

В процессе отбора в первую очередь приходиться учитывать специфику учреждения или организации. Так, общая организационная деятельность в учреждениях государственного сектора отличается от таковой в частном секторе. Традиционно отбор в госсекторе проводится на базе политического покровительства или заслуг. В частном секторе дружба с менеджерами и родственниками также может стать одним из факторов отбора кадров, но это не имеет такого значения, как политическое покровительство в госсекторе: здесь пытаются отбирать по достоинствам.

Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость. Систематические, надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, и лишь большие организации могут их использовать. Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и еще большего числа кандидатов. Если предприятие имеет много вакантных мест, то количество претендентов невелико, особенно сложные методы отбора не требуются.

Следующим обстоятельством, влияющим на процесс отбора, является рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбрать метод отбора сложнее; если желающих немного, то выбор сравнительно прост. Для учреждения важно состояние рынка рабочей силы в области или городе, где оно расположено. На процесс отбора влияют условия работы, предлагаемые учреждением, сама работа, имидж учреждения.

Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы – может быть осуществлена менеджерами - управляющими или людьми, контролирующими интересы производства. Администрация учреждения устанавливает такие цели отбора как, например, привлечение работников с высоким качеством работы; готовых работать в этом учреждении много лет; с низким показателем несчастных случаев; умеющих общаться с коллегами и клиентами.

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы. Кто принимает решение при отборе? В малых производствах, где нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору кадров принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера производствах к принятию решения при отборе привлечены линейный и функциональный менеджеры. В больших организациях менеджера, отвечающего за отбор, называют менеджером по найму.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формулировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающего в учреждении работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Отбор может стать невозможным, если список требований организации к работнику будет слишком велик.

Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом, судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшую и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить тип и продолжительность образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельность ранее и желающий выполнять такую же работу, любит ее и, будет выполнять ее хорошо. А поскольку «лояльность» в отношении работы и учреждения цениться высоко, большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы на данном учреждении, временем работы на данном предприятии в определенной должности или составе определенного отдела.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящих к выносливости и силе, которые легко подаются тестированию. С этой целью учреждениюследует выделять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Так, некоторые работодатели предпочитают «степенных», женатых работников, что эта характеристика приводит к меньшему числу увольнений и лучшему качеству работы. Другие же учреждения предпочитают холостых или разведенных работников, которые охотнее соглашаются на другие места работы или на работу в выходные дни.

Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в учреждении в настоящее время.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей- замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест такие качества не пригодятся.

Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать более подходящего из группы кандидатов является тестирование кандидатов в условиях, максимально приближенных к рабочим.

Набор на работу в больших организациях осуществляет отделом по управлению персоналом. Секция отдела, занимающаяся этим непосредственно, называется секцией по набору на работу. В ней находятся служащие, осуществляющие подбор подходящих кандидатур, и служащие, проводящие беседы с будущими работниками. Эти служащие проводят и предварительный отбор. Они же оформляют и увольняют работников.

Когда человек приходит с просьбой о приеме на работу, им занимается отдел кадров. Это первая фаза приема на работу – фаза встречи. Заявителя снабжают бланком заявления и рассказывают об условиях приема на работу в настоящее время и об учреждении как месте работы. Если на этой фазе человеку не уделяется должного внимания, у него остается плохое впечатление об организации. Необходимо, чтобы служащий, встречающий заявителя и занимающийся им в дальнейшем, имел навыки общения с людьми разных типов. Ему должно нравиться общаться с людьми и оказывать помощь заявителям, находящимся в затруднении. В малых организациях набор на работу осуществляют работники, выполняющие сразу несколько функций в отделе по управлению персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникает два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методах). Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников учреждения) и внешний (из людей, до того никак не связанных с учреждением).

Внутренние источники*.* Набор персонала во многом зависит от кадровой политики администрации предприятия в целом и способов решения рутинных вопросов в учреждении. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить учреждению обойтись без нового набора. Если ощущается недостаток в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом используется метод извещения всех работающих в учреждении о вакантных должностях путем распространения бюллетеней, вывешивания объявлений и т.д.

Если организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату. Для работников, получающих почасовую оплату, дополнительная оплата подразумевается.

Прежде чем начать набор работников вне учреждения, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых и родственников желающих подать заявление о приеме на работу.

Внешние источники. Самым большим внешним источником пополнения обычно являются случайно зашедшие в поисках работы люди. Таким путем получают свое первое рабочее место более одной трети людей. Частные агентства по найму помогают многим служащим, а также распределяют во многие другие сферы. Администрация и учителя школ также могут помочь распределению выпускников в основном в сферы управления, профессионально-техническую и канцелярскую.

Государственные службы по трудоустройству помогают в основном предприятиям промышленности бытового обслуживания. При наличии столь разнообразных источников работодатели используют лишь небольшое их число при наборе работников определенного профиля. Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда предприятию необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом устраняется необходимость затрат на наем и принятие на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющимся работникам дополнительный доход, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма и отсутствие на рабочем месте в рабочее время. Длительные либо частые сверхурочные работы приводят к росту затрат и уменьшению производительности труда.

Привлечение фирм, занимающихся кадрами. Этот метод заключается в оплате услуг специализированных компаний, занимающихся привлечением, наймом, подготовкой персонала. Наем рабочих, подготовленных специальными фирмами, аналогичен найму временных работников, но в этом случае работники, подготовленные кадровыми фирмами, не являются временными. Фирмы, занимающиеся подготовкой кадров, не редко специализируются в той или иной области.

Источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности.

Решение при отборе состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предположения.

Типичный процесс принятия решения по отбору содержит семь ступней:

1. Предварительная отборочная беседа;
2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты;
3. Беседа по найму;
4. Тесты по найму;
5. Проверки рекомендаций и послужного списка;
6. Медицинский осмотр;
7. Принятия решения.

Конечно же, не все организации реализуют все ступени, поскольку это требует слишком много времени и больших затрат. Некоторые проценты проводятся одновременно или почти одновременно (например, ступени 4-6). В целом, чем выше вакантный пост, тем вероятнее использование всех ступней. Большая часть учреждений и организаций практикует отборочную беседу, заполнение бланков заявления и беседу. Проверки на подготовленность и квалификацию, а также медицинские проверки проводятся для принятия на определенные места работы и не проводятся в других случаях.

Подбор, расстановка медицинского персонала Дебесской центральной районной больницы входит в компетенцию главного врача Дебесской центральной районной больницы, заместителя главного врача по медицинской части, главной медицинской сестры, инспектора отдела по работе с персоналом.

Для укомплектования медицинского персонала специалистов высшего и среднего звена, от имени главного врача Дебесской центральной больницы делаются заявки в высшие и средние учебные медицинские учреждения Удмуртской Республики на имя директоров заведений, с целью получения специалистов с необходимой квалификационной подготовкой. Или осуществляется наймы лиц с медицинским образованием ищущих работу по месту жительства.

Отбор кандидатов на вакантные должности начинается предварительной отборочной беседой сотрудника отдела кадров, главной медицинской сестрой, начальником медицинской части. Обращается внимание на профиль требований к должности, профессиональную квалификацию и личные качества кандидата. Кандидат заполняет бланк заявления, автобиографическую анкету. Проводиться проверка рекомендаций и послужного списка, если таковые имеются.

На данном учреждении не проводится тестирование при подборе персонала. После личной беседы с главным врачом Дебесской центральной районной больницы и медицинского осмотра, главный врач принимает решение о приеме или не приеме данного кандидата.

Прием на работу заканчивается подписанием трудового договора.

Расстановка персонала в организации производится строго по соответствию профессиональной квалификации работника, его личных качеств, умений.

Специалисты высшего звена непосредственно находятся в подчинении начальника медицинской части. Специалисты среднего и младшего звена – главной медицинской сестры.

3.3. Оценка персонала в учреждении

В рамках современной модели управления персоналом учреждения ведущая роль отводится определению реальных результатов деятельности работников и ее оценке, которые являются фактором роста и развития персонала, а также основой для принятия управленческих решений, связанных с вознаграждением труда, продвижением работников по служебной лестнице.

Опыт показал, что в последнее время оценка трудовой деятельности каждого сотрудника становится не формой контроля, а механизмом индивидуального управления трудовой деятельностью, ключевым фактором развития персонала. Отметим основные аспекты целевой значимости оценки труда. В первую очередь рассмотрим оценку деятельности за отчетный период, которая представляет собой форму обратной связи в результатах труда, сильных и слабых аспектах рабочего поведения, является основой при принятии решений руководства, связанных с оплатой труда, премированием, продвижением по службе.

Оценка деятельности за отчетный период- позволяет регулировать служебные перемещения, является инструментальные идентификации потенциала каждого индивида, способностей и навыков работников, средством выявления оптимальных методов селекции людей в рамках приема на работу, базой при определении потребности в повышении квалификации работников, средством выявления лидеров и аутсайдеров, основой для руководителей при принятии решении об увольнении, снижении в должности и т.д., источником информации при планировании человеческих ресурсов.

Другое важное направление – обеспечение консультирование и развитие персонала в перспективе (например, инструктирование, консультирование, призвание, поддержка, похвала сотрудников), определение целей труда и путей их достижения, совершенствовании взаимоконтактов руководителей и подчиненных, диагностирование индивидуальных, групповых и организационных проблем – служит фактором развития и планирования продвижения работников, ротации кадров.

Исследования, проводившиеся в России в последние годы, показали, что в оценке труда работников можно отметить следующие тенденции:

-Оценка деятельности всех категорий работников осуществляется на абсолютном большинстве учреждений.

-Занятые в организации работники все шире привлекаются к процессу оценки их труда с использованием самоанализа деятельности, выявлению конкретных обязательств по совершенствованию работы. Оцениваемые люди все чаще выступают партнерами менеджмента в рамках оценки достигнутых результатов.

- Основное значение придается использованию методов оценки, ориентированных на конечные результаты деятельности.

-Увеличивается количество людей, участвующих в оценке труда конкретных сотрудников, среди которых не только непосредственный руководитель, но и выше стоящие менеджеры, коллеги по аналогичной работе, сослуживцы, подчиненные, клиенты. Это позволяет сделать оценку более объективной.

-Оценка индивидуального трудового результата превращается в главный инструмент всей системы управления персоналом.

-Формирование и повышение - качества системы оценки деятельности работников выступает результатом совместной работы всех участников системы – работников кадровой службы, линейных руководителей, сотрудников организации.

Если систематизировать как традиционные, так и современные оценочные методы, то можно разделить их на две группы. К первой, относится способы, применяемые при оценке трудовой деятельности индивида на основе утвержденных критериев, стандартов, целей и т.д. Ко второй группе относятся методы, в рамках которых используются сравнение деятельности ряда работников, выполняющих функционально одинаковую работу. Здесь ориентируются на оценку лучших и деловых качеств сотрудников, их рабочего поведения, достигнутых итоговых результатов.

В российской практике для оценки деятельности работников используются в основном методы определения рабочих стандартов, индивидуальное планирование деятельности, методы оценки деловых качеств работников для их аттестации, результаты которые свидетельствуют о соответствии работника занимаемой должности и помогают решать вопросы перемещения по службе и вознаграждений за труд. Результативность практического использования различных способов оценки в значительной степени предопределяется многими сопутствующими управленческими инструментами (системами планирования и развития персонала, организацией вознаграждений и пр.), которые увеличивают значимость оценки для отдельнных работников и организации в целом, что способствует совершенствованию организационной культуры, нацеленной на открытость и тесное сотрудничество тех, чью деятельность оценивают, и тех, кто оценивает.

Оценка трудовой деятельности сотрудников организации представляет собой целую систему взаимосвязанных действий и процессов, в рамках которых происходит:

- определение ключевых элементов трудовой деятельности работников и необходимого качественного уровня их реализации (выявление круга обязанностей, определения целей работы, установление трудовых нормативов, стандартов и норм поведения);

- количественное и качественное измерение и всесторонняя оценка деятельности;

- формирование системы обратной связи, т.е. обеспечении работников информацией о достигнутых результатах, выполнение намеченного, об основных направлениях совершенствование деятельности;

- представление обобщенной информации о результатах оценки деятельности в целях ее использования различных организационных системах.

Система оценки деятельности работников в большинстве случаев формируется на следующих принципах: соответствие стратегической программе и миссии бизнеса, ключевым целям и задачам организации; сочетание системы оценки с другими организационными системами, в том числе с системой управления человеческими ресурсами; гармонизация всех элементов системы оценки; привлечении к процессу формирования системы оценки всех имеющих к ней отношение, постоянное совершенствование самой системы.

При конструировании, модели системы оценки деятельности работников очень важно в полной мере учитывать эффективность использования конкретных оценочных методов, учитывающих самые различные цели системы оценки (оплата труда, служебное продвижение, планирование карьеры, фиксация обязанностей и решаемых задач, планирование человеческих ресурсов, обеспечение обратной связи, обучение персонала и его развитие). Не менее важно обеспечить выбор тех, кто осуществляет оценку деятельности с учетом таких факторов, как организационная структура управления применяемый управленческий стиль и т.д. Очень важна оптимизация числа оценочных циклов, в том числе встреч, бесед руководства с сотрудниками. Наконец весьма существенно определение периода оценочных сессий – индивидуальные плавающие графики или единая общая оценка.

Комплексная программа управления трудовой деятельностью каждого сотрудника организации включает следующие этапы:

-планирование трудовой деятельности каждого сотрудника;

-разработка и реализация индивидуального плана развития работника;

-последовательное прослеживание деятельности сотрудника его руководителем за соблюдением поставленных целей в рамках оценочного периода;

-всесторонний анализ трудовой деятельности и уровня выполнения индивидуального плана развития сотрудника;

-формирование и организация вознаграждения по достигнутым результатам работы.

Некоторые предприятия российского бизнеса оценивают вклад каждого работника в общий достигнутый результат бизнеса за конкретный период и на этой основе строят систему его стимулирования исходя из следующих основополагающих принципов:

-вознаграждение каждого работника основывается на оценке его конкретного вклада в общие результаты деятельности компании;

-оценка подобного вклада осуществляется с точки зрения как количества, так и качества;

-разработка показателей совокупной оценки вклада осуществляется коллективно;

-оценка результата труда конкретного работника проводится не только с его непосредственным участием в этом процессе, но и тех людей, трудовая деятельность которых непосредственно связана с работой оцениваемого сотрудника;

-общий результат деятельности компании должен представлять совокупность вкладов всех работающих в ней людей;

-вознаграждение работника в соответствии с его конкретным вкладом осуществляется посредством увязки показателей оценки его количества и качества с переменной частью заработной платы сотрудника.

На практике большое внимание уделяется распределению заработной платы. Ключевым моментом в таком случае является измерение или оценка труда.

Согласно определению Международной организации труда (МОТ) оценка работ – это инструмент для систематического определения места работ и иерархии заработной платы внутри учреждений. Оценка работ опирается на сравнение и анализ требований, которые предъявляются работой к ее исполнителям для достижения нормальной производительности, без учета индивидуальных особенностей конкретных работников. Необходимо разработать методику оценки, которая осуществлялась бы по нескольким направлением с учетом оценки деловых качеств работников, эффективности и качества результатов труда.

Работа по внедрению индивидуальной оценки труда каждого сотрудника для индивидуального стимулирования его труда в соответствии с достигнутыми результатами может быть представлена в виде следующей схемы.

Выявление объективной необходимости разработки и внедрения системы оценки труда работников

Решение руководства предприятия о подготовке системы оценки результатов работы сотрудников и обеспечении необходимых для этого условий

Постановка целей оценки перед разработчиками системы

Создание первого варианта системы оценки труда работников,

Его обсуждение и доработка

Осуществление практического эксперимента по внедрению системы оценки.

Анализ его результатов и обсуждение их в коллективе

Проведение широкой разъяснительной работы среди персонала о достоинствах и особенностях внедряемой системы, механизме ее реализации

Массовое внедрение системы оценки труда в практику учреждения

.

Мониторинг, анализ результатов практики использования системы.

Обсуждение их в коллективе

Усовершенствование системы с учетом выявленных упущений и поже5ланий сотрудников. Уточнение документарной основы

Постоянное, стандартное применение системы оценки труда сотрудников, ее уточнение и корректировка с учетом новых обстоятельств и возможностей

Рис. 4. Схема процесса формирования системы оценки результатов трудовой деятельности работников

Оценка индивидуальной деятельности работников является важным фактором в управлении трудовыми ресурсами и осуществляется в интересах всех участвующих в этом сторон. Те, кого оценивают, получают информацию, помогающую им лучше понять стандарты рабочего поведения, предполагаемые результаты труда, качество и динамику профессионального развития, перспективы дальнейшей работы в учреждении. Тот, кто оценивает работу сотрудника (менеджер), совершенствует стиль своего руководства. Оценка деятельности сотрудников содействует гармонизации личных и общих целей сотрудников и предприятия в целом, улучшает внутренние коммуникации подчиненных и руководителей, совершенствует мотивацию персонала, способствует повышению уровня функционирования учреждения.

В рамках организации существует много возможностей для дальнейшего совершенствования дальнейшей оценки труда каждого сотрудника. В каждом учреждении целесообразно выявить оптимальный метод оценки с учетом имеющихся потребностей и специфики, характерной для конкретной классификационной группы. Для устранения выявляемых недостатков и повышения точности измерений, улучшения обратной связи и гарантирования многоцелевой направленности оценки, характерной для современных условий хозяйствования, рекомендуется находить и применять разные способы оценки. Комбинирование обеспечивает возможность раздельного, параллельного применения различных оценочных методов отдельно и в совокупности. Оценочные критерии должны взаимодополнять друг друга и согласовываться с целями оценки.

Интегрированный подход к управлению, включающий установление рабочих целей, оценку их выполнения и систему вознаграждений, коррелирующую с индивидуальными трудовыми результатами, достижением установленных целей, повышает действенность мотивации персонала, ценности и значения оценки. Специфика целеориентированных систем оценки заключается в применении однородных для всех оцениваемых индивидуальных специфических оценочных показателей, использование которых формирует условия для осуществления персонифицированной политики управления человеческими ресурсами.

Разработка и внедрение систем оценки деятельности сотрудников учреждений в условиях России может послужить началом радикальных изменений в области работы с персоналом учреждения, поскольку ведет к серьезным трансформациям внутриорганизационных отношений, увеличивает значение руководителей в проведении кадровой политики, формирует прочные связи оценки деятельности с иными важными функциями управления человеческими ресурсами (набор персонала, развитие потенциала работников, материальное вознаграждение).

3.4. Организация системы обучения персонала

Организации имеют настоящую потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Руководство должно проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогающих полному раскрытию их возможностей в организациях.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющих поднять производительность труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении в своей организации достаточного количества людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях:

1. Когда человек поступает в организацию;
2. Когда служащего назначают на новую должность или поручают новую работу;
3. Когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность, собственное удовлетворение своей работы.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению: поощрению учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержка со стороны преподавателя, желание отвечать на вопросы.

3. Если навыки, приобретаемые непосредственно в обучении, являются сложными, то процесс обучения следует развить на последовательные этапы.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны руководства.

Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важной средство мотивации поведения людей.

Особое место в условиях реформы здравоохранения занимает система профессионального дополнительного образования. Она играет огромную роль в повышении социального престижа медицинских работников, как в самой отрасли, так и в обществе в целом. В российском здравоохранении, как ни в какой другой отрасли, система последипломного образования не только сохранила как таковая, она работает по-прежнему четко, организованно и качественно.

Исключительная роль последипломного обучения в системе непрерывного образования обусловлена, прежде всего, тем, что оно ответственно за обновление и обогащение интеллектуального потенциала общества в лице специалистов с высшим и средним специальным образованием.

В нашей стране создана и в основном оправдывает себя государственная система повышения квалификации медицинских специалистов.

В настоящее время утверждены образовательные стандарты последипломной подготовки и тестовые задания для сертификации специалистов.

Профессиональная подготовка специалистов является самостоятельным видом профессионального дополнительного образования и реализуется по соответствующим профессиональным дополнительным программам. Целью профессиональной подготовки специалистов является получение ими дополнительных знаний, умений, навыков, необходимых для осуществления нового вида профессиональной деятельности.

Вопросами подготовки и повышения квалификации сотрудников Дебесской центральной районной больницы занимаются главный врач Дебесской центральной районной больницы, начальник медицинской части, главная медицинская сестра Дебесской центральной районной больницы.

Согласно приказам Министерства здравоохранения РФ, Удмуртской республики, специалисты высшего и среднего медицинского звена должны повышать свою квалификацию не реже 1 раза в пять лет.

Подготовка руководителей и специалистов производится по дифференцированным программам.

Предварительно за год составляется план-заявка на повышение квалификации для специалистов высшего звена начальникам медицинской части, среднего звена главной медицинской сестрой.

Таблица 11

План-заявка на повышение квалификации средних медицинских работников по Дебесской центральной районной больнице на 2006 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование специальности | Тематика цикла | Наименование должности | Вид обучения | Кол-во человек |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сестринское дело | Сестринское дело при инфекциях | Палатная медицин ская сестра инфекционного отделения | Усовер-шенство-вание | 1 чел.- 1 полугодие |
| Сестринское дело в педиатрии | Сестринская помощь детям | Палатная медици нская сестра детского отделения. | Усовер-шенство-вание | 2 чел. – 1 полугодие  1 чел. – II полугодие |
| Организация сестринского дела | Управление и экономика в здравоохранении. Современные аспекты управлен ия, экономика здравоохранения | Старшая медицин ская сестра терапевтического отделения | Усовер-шенство-вание | 1 чел. – 1 полугодие |

Продолжение таблицы 11

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Медицинский массаж |  | Медицинская сестра по массажу | Специали-зация | 1 чел. – II полугодие |
| Лечебное дело | Охрана здоровья сельского населения | Фельдшер ФАП | Усовер-шенство-вание | 4 чел. – II полугодие |

Аналогично составляется план-заявка для специалистов высшего звена. Заявки отправляются в Министерство здравоохранения УР, откуда приходят учебный путевки. По ним персонал проходит обучение.

Оплата обучения осуществляется Министерством здравоохранения УР кроме командировочных расходов, оплачиваемы учреждением.

Командировочные расходы включают: стоимость проезда до учебного заведения и обратно; стоимость проживания в общежитии. За время обучения работнику начисляется средняя месячная заработная плата.

В медицине различают несколько категорий профессиональной квалификации: II, I, высшая. Стаж на одном месте, необходимый для получения II категории должен быть не менее 3 лет, 1 категории – не менее 5 лет, высшей категории – не менее восьми лет.

Работник проходит обучение, компьютерный контроль, пишет работу по своей специальности и проходит аттестацию, проводимую комиссией, назначаемой Министерство здравоохранения УР. Она дает заключение о присвоении или не присвоении категории и выдаче сертификата профессиональной квалификации.

Таблица 12

Отчет о профессиональном обучении работников Дебесской центральной районной больницы за 2004-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Обучение за отчетный год - человек | | | | | | | | | | |
| Год | 2004 г. | | | | | 2005 г. | | | 2006 г. | | |
| Наименование | Всего | Рук-ли | | Спец-ты | Всего | | Рук-ли | Спец-ты | Всего | Рук-ли | Спе  ц-ты |
| |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | Повысили квалификацию | 14 | 1 | | 13 | 31 | | 0 | 31 | 24 | 1 | 23 | | В т.ч.: в институтах по повышению квалификации | 4 | 1 | | 3 | 7 | | 0 | 7 | 6 | 1 | 5 | | На курсах по-вышения квалификации | 10 | 0 | | 10 | 24 | | 0 | 24 | 18 | 0 | 18 | | По отдельным профессиям: | | | | | | | | | | | | | Главный врач | 1 |  |  | | | 0 |  |  | 0 |  |  | | Зам. главного врача | 0 |  |  | | | 0 |  |  | 1 |  |  | | Терапевт | 1 |  |  | | | 1 |  |  | 1 |  |  | | Психиатр | 1 |  |  | | | 0 |  |  | 0 |  |  | | Невролог | 0 |  |  | | | 1 |  |  | 0 |  |  | | Инфекцион-т | 0 |  |  | | | 1 |  |  | 0 |  |  | | Гинеколог | 1 |  |  | | | 1 |  |  | 0 |  |  | | Отоларинголог | 0 |  |  | | | 0 |  |  | 1 |  |  | | Педиатр | 0 |  |  | | | 1 |  |  | 1 |  |  | | Рентгенолог | 0 |  |  | | | 0 |  |  | 1 |  |  | | | | | | | | | | | | |
| Хирург | 0 |  |  | | | 1 |  |  | 1 |  |  |
| Фельдшер | 0 |  |  | | | 2 |  |  | 1 |  |  |
| Акушерка | 0 |  |  | | | 2 |  |  | 1 |  |  |
| Лаборант | 2 |  |  | | | 0 |  |  | 0 |  |  |
| Мед. сестра | 8 |  |  | | | 20 |  |  | 15 |  |  |

Данные таблицы 12 свидетельствуют о том, что ежегодно происходит увеличение работников, проходящих профессиональное обучение, как высшего, так и среднего звена. Обучение проходят и руководящие кадры организации.

Таблица 13

Отчет о квалификационном составе работников Дебесской центральной районной больницы за 2004-2006 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год, категория | 2004 г. | | | | 2005 г. | | | | 2006 г. | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Звено | II кат. | I кат. | Вы  сш. | Сер  тиф. | II кат. | I кат. | Вы  сш. | Сер  тиф. | II кат. | I кат. | Вы  сш. | Сер  тиф. |
| Врачи | 2 | 6 | 2 | 10 | 3 | 7 | 2 | 19 | 2 | 9 | 2 | 22 |
| Сред.  мед. персонал | 33 | 24 | - | 46 | 37 | 26 | - | 62 | 42 | 27 | - | 85 |

По данным таблицы 13 можно сделать вывод, что, как и врачи, так и средний медицинский персонал организации получают или повышают свою категорию, ежегодно увеличивается количество медицинских сотрудников, имеющих II, I квалификационную категорию, сотрудников, имеющих сертификат соответствия.

При получении или подтверждении категории повышается профессиональная компетентность работников, их заработная плата.

Помимо курсов повышения квалификации в больнице ежемесячно в каждом подразделении проводятся техучебы с приглашением специалистов разных областей.

Проводятся обще-больничные линейки, собрания, конференции, приуроченные учебным мероприятиям или решению производственных вопросов. Содержание работы всех мероприятий увязывается с требованиями производства.

Учебные мероприятия ориентированы на оказании помощи в решении производственных задач. Центральное место в учебных мероприятиях отводится закреплению или расширению профессиональных знаний, умений, способностей, а также развитию мотивации работников учреждения.

Анализируя работу организации по обучению и повышению квалификации сотрудников можно отметить, что работа на высоком уровне. Ежегодно увеличивается количество сотрудников, проходящих обучение, повышение квалификационной подготовки, растет число сотрудников имеющих II и квалификационную категорию, сотрудников, имеющих сертификат.

Это отражается на производительности труда и качества оказания медицинской помощи.

Так, имея высоко - квалифицированных специалистов Дебесская центральная районная больница имеет высокую производительность труда.

3.5. Управление деловой карьерой

Функция управления карьерой персонала является относительно новой. Она появилась в практике работы кадровых служб российских учреждений, примерно с середины 1990-х гг. До этого времени планирование, и организация работ по управлению деловой карьерой не осуществлялись. Это происходило: во-первых, потому что господствовало идеологическая доктрина: «Советский человек работает не ради карьеры, а ради общества», а во-вторых, продолжение руководителей того или иного уровня было прерогативой партийных органов. В связи с этим работники кадровых служб учреждений не имеют и не могут иметь большого опыта по управлению карьерой персонала. Вместе с тем профессиональный и должностной рост является важным мотивом для активной, трудовой деятельности работника. Отсутствие возможности такого роста в большинстве случаев приводит к разочарованности, ощущение тщетности усилий и, как следствие, к снижению трудовой активности работника, что крайне невыгодно для учреждения. Поэтому в современных условиях экономически выгодно управлении деловой карьерой персонала учреждения.

В широком понимании слово «карьера» означает путь, ход, успехи в достижении целей, продвижение в любой из областей деятельности. Деловая карьера – это продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий на протяжении его трудовой жизни. При этом следует заметить, что карьера – это не только продвижение по службе. Понятие карьера означает непременное и постоянное движение вверх по иерархической лестнице организации. Карьера – это индивидуально осознанная позиция или поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Специалисты выделяют различные виды и модели карьеры. Рассмотрим некоторые из них. Профессиональная карьера – это становление и совершенствование работника как профессионала, квалифицированного специалиста в избранной области деятельности. Она может реализовываться в различных организациях и имеет несколько стадии.

Этапы карьеры Возраст

- предварительный до 25 лет

- этап становления до 30 лет

- этап продвижения до 45 лет

- этап сохранения до 60 лет

- этап завершения после 60 лет

- пенсионный этап после 65 лет.

Разумеется, жизнь каждого человека от­лична от жизни других людей, однако мож­но утверждать, что обозначенные этапы в той или иной степени переживает каждый работающий.

На каждом из названных этапов перед человеком стоят определенные задачи и цели. Так, на первом этапе молодой специа­лист завершает свое образование и поступа­ет на работу. Сейчас его главная задача — войти в коллектив и найти свое место внутри организации. Этот период можно сравнить с изучением новой игры: существуют правила, которые нужно понять, варианты поведения, которые необходимо выбрать, это время бы­строго обучения. На следующих этапах чело­век включается в работу и стремится достиг­нуть успеха, это борьба и поиск признания. После достижения успеха личностное призна­ние для человека уже очевидно, однако те­перь для него важно расширять сферу прило­жения способностей, чувствовать себя, востре­бованным. Далее человек вступает в фазу переоценки жизненных ценностей. На этом этапе подвергается сомнению само значение работы в его жизни. Он задает себе вопрос, который, может быть, никогда не задавал раньше: нужно ли тратить свои жизненные силы на старательную работу? Это период серьезных размышлений и изменений. Если специалист проходит эту фазу успешно, т.е. признает для себя важность работы, то он переходит в стадию мастерства. Для людей, которые хотят и могут продолжать карьеру руководителя, в сущности, изменений не про­исходит. Они продолжают продвигаться по служебной лестнице. Другие же начинают ос­ваивать новые сферы деятельности и пере­ходят к горизонтальной карьере. В 50-60 лет зрелые опытные работники могут сосре­дотачивать свое внимание на развитии дру­гих сотрудников и предприятия в целом, пе­редавая им свой опыт и знания.

Стадии профессиональной карьеры следу­ет учитывать при планировании изменений в трудовой деятельности человека, поскольку важно, чтобы новые виды работы соответство­вали его личным потребностям, иначе он не сможет полностью реализовать свой потен­циал и работать с высокой самоотдачей.

Наряду с профессиональной карьерой выделяют также внутриорганизационную карьеру. Это последовательная, зачастую неупорядоченная, смена должностей или видов занятий в приделах одной организации. При этом очень часто работники, следующие такой модели карьерой, кардинально меняют род занятий и направления своей деятельности, не придерживаясь первоначально полученной профессии. Исследования показывают, что в большинстве случаев такое поведение присуще работникам со средним профессиональным образованием и более характерно для женщины.

Карьера также может быть динамичной, то есть связанной со сменой рабочих мест, и статичной, то есть осуществляется на одном месте и в одной должности путем профессионального роста. Она также бывает вертикальной, предполагающей должностной рост по служебной лестнице, и горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, но со сменой занятий, а иногда и профессий. Кроме того, выделяют так называемый центростремительный тип карьеры. Это стремление к «центру» - к высшему руководству учреждением. Этот тип карьеры выражается не в занятии новых должностей и не в освоении новых, профессий, а в неформальном приближении и руководству, которое может проявляться в повышенном доверии и работнику, ставящем его в особое положение по сравнению с другими сотрудниками.

То есть современные организации, которые видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха, заинтересованы в развитии их карьеры и поэтому занимаются ее планированием. Планирование карьеры состоит в определении целей ее развития и путей их достижения.

Управление карьерой создает определенный простор для развития личности и гарантирует своевременный приток на руководящие должности работников, способных эффективно решать стоящие перед предприятием задачи.

3.6. Пути совершенствования управления персоналом в учреждении

Рыночные отношения, усиление конкуренции на рынке труда персонала. Внешняя среда – не единственный фактор, воздействующий на поведение, работающего. Многое зависит и от качества управления человеческими ресурсами в организации, то есть от эффективности системы управления персоналом в учреждении.

Специалисты – кадровики чувствуют себя, востребованными, если их действия поощряет высшее руководство, если в организации имеется спрос на работников, если трудовое законодательство полноценно, если отдел кадров возглавляет компетентный руководитель. И наоборот, если у отдела кадров нет поддержки со стороны высшего руководства, если низок уровень знаний о персонале, если обязанности кадровика четко не прописаны, то роль и влияние специалистов отдела кадров незначительно в составе кадров. При этом в значительной степени повышается качество учета, сокращаются сроки предоставления отчетности, расширяется объем кадровой информации. Решение этих задач этой подсистемы на базе информационно-справочных массивов и соответствующего массива математического обеспечения создает для перехода и оптимальным планировании и организации работа с кадрами на производстве.

Учреждения сумеют выжить в жесткой конкурентной борьбе, если их руководящей персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление персоналом, прежде всего, основывается на систематическом учете и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства и внешним воздействием.

При усилении роли и стратегической функции в области управления персоналом изменяются роль и место руководства кадровой службы предприятия. Её руководитель становится одним из основных руководителей учреждения. Он усиливает способность к внедрению инноваций и улучшает эффективность управления, содействует повышению способности учреждения к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Быстрое реагирование на желание потребителя и действия конкурентов, как и на всю окружающую среду, зависит от компетенции управленческих и руководящих кадров, методов и стиля их работы. Правильный подбор расстановка и усовершенствование знания управленческих и руководящих кадров определяют успех дела.

Кадровой службе в настоящее время все больше внимания приходится уделять тенденциям развития новых технологий, их требованиям к опережающей подготовке кадров.

Так же оценивается роль кадровых служб предприятий в решении стратегических вопросов управления кадрами и в поддержании жизнеспособности учреждения.

Важно учитывать, в какой мере руководящие кадры способны адаптироваться к экономической ситуации, как на внешнем рынке, так и внутри учреждения.

Основную роль при этом играют факторы обучения самосохранения и управления.

Службы управления персоналом должны быть укомплектованы специалистами, способными успешно решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия, использовать методы управления персоналом и совместно с другими службами активно влиять на эффективность работы учреждения.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Различают три типа методов управления персоналом:

- административные;

- социально-психологические;

- экономические.

Административныеметоды ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление чело­века трудиться в определенной организации и т.п.

Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному ис­полнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления. А также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный ха­рактер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое " воздействие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конеч­ный результат. Экономические методы предполагают материальное стимулиро­вание коллективов и отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

Экономические методы, управления персоналом непосредственно связаны с мотивацией труда, мотивами по обеспечению жизненно важных благ, посредст­вом которых удовлетворяются первоочередные и наиболее важные потребно­сти, легко проследить связь этих мотивов с материальной заинтересованностью, с ориентацией на заработок. Основная направленность, функционирование этих мотивов – самообеспечение и обеспечение членов семьи.

Условия, в которые поставлен в настоящее время работник бюджетной сферы, не позволяет ему, используя свой опыт и мастерство, в значительной степени повысить свой заработок. Связано это с сокращением сложившихся принципов оценки работника в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты, нормированностью квалификации, работы, профессиональ­ной типизацией, технологической заданностью, что приводит к противоречию со стимулированием раскрытия и полного использования творческих способно­стей.

Для того чтобы детально проанализировать мотивацию персонала Дебес­ской центральной районной больницы, была разработана и предложена анкета, включающая в себя 10 пунктов. Как сами работники оценивают различные ха­рактеристики своей работы.

Анкета, была предложена всем подразделениям организации, и было необ­ходимо расставить пункты анкеты в том порядке, в каком каждый работник счи­тает его более значимым для себя. Получены следующие результаты.

Таблица14

Мотивация работников Дебесской центральной районной больницы

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Процент |
| 1 | 2 |
| 1. Хорошие шансы продвижения по службе | 12 |
| 2. Хороший заработок | 38 |
| 3. Оплата, связанная с результатами труда | 18 |
| 4. Признание и одобрение хорошо выполненной работы | 10 |
| 5. Работа, которая заставляет развивать свои способности | 6 |
| 6. Сложная и трудная работа | 1 |
| 7. Работа, позволяющая думать самостоятельно | 7 |
| 8. Высокая степень ответственности | 2 |
| 9. Интересная работа | 3 |
| 10. Работа, требующая творческого подхода | 3 |

Из 100 опрошенных 38 работающих на первое место поставили статью

- хороший заработок, 18 - оплата, связанная с результатами труда, 12 - хорошие шансы продвижения по службе.

Это говорит о том, что ведущее место в мотивации труда работников разных должностей Дебесской центральной районной больницы занимает оценка результатов и оплата труда работников.

В основном мотивация труда работников Дебесской центральной больницы складывается из таких групп мотивов, связанных с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, степени внутренней удовлетво­ренности своей работой.

Мотивы получения материальных благ - слабая группа мотивов труда, с переходом на новые условия хозяйствования, мотивирующие функции оплаты труда должны меняться. Планирование средств на оплату труда персонала учреждения не может быть просто расчетной процедурой, как это было и продолжает происходить в настоящее время в большинстве медицинских учрежде­ний.

В настоящее время разрабатываются и внедряются различные методы экономического управления. Одним из таких методов является материальное стимулирование медицинских работников путем внедрения системы дифферен­цированной оплаты труда в зависимости от объема и качества медицинской по­мощи.

В тоже время необходимо пересмотреть привычные подходы численности медицинского персонала, разработанные 25 лет назад. Необходимо переходить на экономические методы планирования численности медицинского персонала, тем самым, усиливая и мотивирующие аспекты трудовой деятельности.

Резервом улучшения материального положения работников Дебесской ЦРБ, стимулирования их мотивации является целевое использование средств,

полученных по внебюджетным источникам, предназначенным на увеличение заработной платы работников, премий и других выплат премиального возна­граждения и уходящим на покрытие недостатка бюджетных средств, что нега­тивно отражается на мотивации персонала.

Средства, получаемые, по внебюджетным источникам составляют, наименьшую долю в общем, финансировании. Разработаны мероприятия по рациональному использованию внебюджетных средств.

Таблица 15

Рационализация использования внебюджетных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи | Ранги | Распределение внебюджетных средств | |
| Руб. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Заработная плата с начислениями | 1 | 154200 | 45,3 |
| Налоги | 2 | 14000 | 4,1 |
| Медикаменты | 3 | 77300 | 22,7 |
| Оплата расходных материалов | 4 | 15000 | 4,4 |
| Текущий ремонт оборудования | 5 | 3000 | 0,9 |
| Оплата ГСМ | 6 | 1000 | 0,3 |
| Транспортные услуги | 7 | 3000 | 0,3 |
| Командировочные | 8 | 1000 | 0,3 |
| Приобретение оборудования длительного пользования | 9 | 30000 | 8,8 |
| Плата коммунальных услуг | 10 | 42200 | 12,4 |
| Итого: 340700 | | | 100 |

Данная таблица свидетельствует о том, что внебюджетные средства организации используются целенаправленно. Наибольшая доля внебюджетных средств (45,3%) используются на оплату труда персонала, это является стимулом. Из внебюджетных средств частично оплачиваются также коммунальные услуги (12,4%). По данным таблицы можно сделать вывод, что внебюджетные средства в основном предназначены на укрепление материально-технической базы больницы и на покрытие недостатка бюджетных средств.

Продвижение по службе - отличный способ признания выдающегося ис­полнения работы.

Конкретные социально-экономические результаты работы человека определяются, прежде всего, условиями его жизни и труда (его содержанием, уровнем дохода, возможностью удовлетворения потребности в отдыхе, лечении и т.д.). Изменяя эти условия, можно изменить и поведение людей в труде.

Так же одним из основных направлений совершенствования работы с кадрами в настоящее время является внедрение подсистемы кадров, обеспечение АСУ. Имеющийся в России опыт по функционированию таких подсистем показывает, что подсистема «АСУ-кадры» позволяет решить вопросы, связанные с учетом кадров, движением трудовых ресурсов в масштабе предприятия и отдельных подразделении. Помимо этого появляется также возможность получить необходимую и достоверную информацию о количественном и качественном.

Надо отметить, что уровень управления персоналом на предприятии зависит, прежде всего, от профессионализма первого лица, его понимания процесса управления персоналом, потому что, руководство организации понимает его цели, задачи и значимость, четко определяет критерии оценки эффективности и вклада в конечный итог деятельности всей организации (в нашей организации).

В оценке деятельности службы персонала главным критерием является показатель производительности труда. Важны, также показатели, как текучесть кадров, удовлетворенность персонала трудом. При оценке деятельности службы персонала учитывается, как налажена работа с кадровым резервом, обеспечено ли предприятие необходимым числом специалистов определенных профессии, как построены взаимоотношения с государственными органами, насколько качественно ведется кадровая документация.

Проведенный анализ системы управления персоналом МУЗ «Дебесская ЦРБ» позволил выделить приоритетные направления в совершенствовании системы управления персоналом, а именно: совершенствование системы подбора и отбора персонала, совершенствование системы обучения персонала, совершенствование системы мотивации персонала.

Как было отмечено выше, к недостаткам системы отбора и подбора относится тот, факт, что при проведении этапа отбора не учитываются такие важные аспекты как причина увольнения с предыдущего места работы.

Предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала представлены в виде схемы на рис. 5.

|  |
| --- |
| Предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала |

|  |
| --- |
| Повышение глубины обучения кандидата на вакантную должность – разработка анкеты предварительной оценки персонала с учетом аспектов предыдущей деятельности |

|  |
| --- |
| Введение системы интервью с кандидатом |

Рис. 5. Предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала

На основе данных анкеты составляется бальная оценка кандидата на вакантную должность (табл. 16), что позволяет сделать вывод о целесообразности приема на работу.

Таблица 16

Оценка кандидата на вакантную должность с учетом аспектов предыдущей деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Характеристика  (квалификационный признак) | Балл |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Вид обучения:  - дневное  - вечернее  - заочное | 5  4  3 |
| 2 | Опыт работы  - да  - нет | 4  3 |
| 3 | Опыт работы по специальности (лет)  - менее 1 года  - от 1 до 3 лет  - более 3 лет | 1  3  4 |
| 4 | Причина увольнения с предыдущей работы  - низкий уровень заработной платы  - плохой контакт с руководством  - отсутствие профессионального роста  - ограниченность карьеры  - плохой контакт с коллегами  - другое | 3  2  5  4  0  1 |
| 5 | Частота смены работы  - более 1 раза в год  - более 1 раза в 3 года  - более 1 раза в 5 лет  - реже 1 раза за последние 5 лет | 0  2  3  4 |
| 6 | Возможность командировок  - да  - нет | 4  2 |
| 7 | Опыт работы с персональным компьютером  - нет  - основы  - пользователь  - досконально | 0  2  3  5 |
| 8 | Знание иностранных языков  - плохо  - посредственно  - хорошо  - в совершенстве | 1  2  3  5 |
| 9 | Семейное положение  - холост/не замужем  - женат/замужем  - разведен (а) | 3  4  2 |
| 10 | Суммарный балл |  |

Таким образом, реализация анкеты предполагает отсев кандидатов на предварительном этапе оценки.

Для обеспечения ценности и объективности оценивания деятельности работников по итогам месяца разработаем пофакторную модель оценки, согласно которой деловые и личные качества должны оцениваться с использованием набора показателей, имеющих пять степеней, характеризующие различия в выполнении работ. Разработку проведем на примере оценки деятельности руководителей структурных подразделений МУЗ «Дебесской ЦРБ».

При этом качественные и количественные факторы должны учитывать как показатели работы подразделения, так и деловые качества его руководителя (рис. 6).

|  |
| --- |
| Факторы оценки деятельности управленческих работников при определении размеров ежемесячных поощрительных выплат |

|  |
| --- |
| Организаторские способности |

|  |
| --- |
| Работоспособность |

|  |
| --- |
| Отношение к коллективу |

|  |
| --- |
| Количественные показатели подразделения |

|  |
| --- |
| Отношение к самообразованию |

Рис. 6. Факторы оценки деятельности управленческих работников при определении размеров ежемесячных поощрительных выплат

Так, в процессе прохождения преддипломной практики был разработан следующий набор факторов степеней (A, B, C, D, E) для оценки деятельности управленческих работников МУЗ «Дебесская ЦРБ».

Организаторские способности:

A-качество выражено слабо; B-качество выражено ниже среднего;C -средняя выраженность качества; D-качество выражено выше среднего; E-качество выражено сильно.

Работоспособность:

A-качество выражено слабо; B-качество выражено ниже среднего; C-средняя выраженность качества; D-качество выражено выше среднего; E-качество выражено сильно.

Отношение к коллективу:

A-активный антагонист; B-пассивный антагонист; C-нейтрален; D-пассивно контактен; E-активно контактен.

Количественные показатели подразделения:

A-количественные показатели менее 85%; B-количественные показатели от 85% до 95%, C-количественные показатели от 95% до 1005;D-не имеется замечаний к выполнению количественных показателей; E-перевыполнения плана по количественным показателям.

Отношение к самообразованию:

A-не участвует в самообразовании; B-участвует в самообразовании время от времени; C-активно участвует в самообразовании4 D-активно участвует в самообразовании и содействует самообразованию сотрудников подразделения; E-активно участвует в самообразовании и распространяет положительный опыт.

Присвоим каждой степени оценки факторов определенный бальный вес: (A-0 баллов, B-1 балл, C-2 балла, D-3 балла, E-4 балла). При этом каждый из факторов должен иметь свой ранг весомости (общая сумма рангов равна единице):

- уровень самообразования-0,25;

- организаторские способности-0,15;

- работоспособность-0,2;

- отношение к коллективу-0,1;

- количественные показатели подразделения-0,3.

Представим структуру пофакторной системы определения поощрительных выплат работников МУЗ «Дебесской ЦРБ» в таблице 17.

Таблица 17

Пофакторная модель определения поощрительных выплат (на примере руководителя подразделения)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Вес | Вариант | Балл |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Организаторские способности | 0,15 | Качество выражено слабо  Качество выражено ниже среднего  Средняя выраженность качества  Качество выражено выше среднего  Качество выражено сильно | 0  1  2  3  4 |
| Работоспособность | 0,2 | Качество выражено слабо  Качество выражено ниже среднего  Средняя выраженность качества  Качество выражено выше среднего  Качество выражено сильно | 0  1  2  3  4 |
| Отношение к коллективу | 0,1 | Активный антагонист  Пассивный антагонист  Нейтрален  Пассивно контактен  Активно контактен | 0  1  2  3  4 |

Продолжение таблицы 17

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Количественные показатели работы подразделения | 0,3 | Количественные показатели менее 85%  Количественные показатели от 85% до 95%  Количественные показатели от 95% до 100%  Не имеется замечаний к выполнению количественных показателей  Перевыполнение плана по количественным показателям | 0  1  2  3  4 |
| Отношение к самообразованию | 0,25 | Не участвует в самообразовании  Участвует в самообразовании время от времени  Активно участвует в самообразовании  Активно участвует в самообразовании, и содействуют самообразованию сотрудников подразделений  Активно участвует в самообразовании и распространяет положительный опыт | 0  1  2  3  4 |

Кроме этого, в процессе прохождения преддипломной практики был разработан следующий набор факторов для оценки деятельности с целью назначения поощрительных выплат основных сотрудникам (рис. 7).

|  |
| --- |
| Факторы оценки деятельности основных работников при определении размеров ежемесячных поощрительных выплат |

|  |
| --- |
| Работоспособность |

|  |
| --- |
| Отношение с коллегами |

|  |
| --- |
| Количественные показатели работника |

|  |
| --- |
| Отношение к самообразованию |

|  |
| --- |
| Отношение с руководством |

Рис. 7. Факторы оценки деятельности основных работников при определении размеров ежемесячных поощрительных выплат

Ниже представлен набор факторов и степеней (A, B, C, D, E) для оценки деятельности основных сотрудников подразделений МУЗ «Дебесская ЦРБ».

Работоспособность:

A– качество выражено слабо; B- качество выражено ниже среднего; C- средняя выраженность качества; D- качество выражено выше среднего;E- качество выражено сильно.

Отношение с коллегами:

A- высокий уровень конфликтности; B- конфликтен; C- нейтрален; D- общителен; E- ведет общественную работу.

Количественные показатели работника:

A- количественные показатели менее 85%; B- количественные показатели от 85% до 95%; C- количественные показатели от 95% до 100%; D- не имеется замечаний к выполнению количественных показателей;E- перевыполнение плана по количественным показателям.

Отношение к самообразованию:

A- не участвует в самообразовании; B- участвует в самообразовании время от времени; C- активно участвует в самообразовании; D- активно участвует в самообразовании и содействует самообразованию; E- активно участвует в самообразовании и распространяет положительный опыт.

Отношения с руководством:

A- неадекватно реагируют на замечания; B- игнорирует замечания руководителя; C- игнорирует отдельные замечания руководителя; D- адекватно реагирует на замечания; E- адекватно реагирует на замечания, имеет собственную позицию, высказывает предложения по улучшению работы.

При этом каждый из факторов должен иметь свой ранг весомости (общая сумма рангов равна единице):

Работоспособность- 0,25; отношения с коллегами- 0,15; количественные показатели работников- 0,3; отношение к самообразованию- 0,1; отношение с руководством- 0,2.

Представим структуру пофакторной системы определения поощрительных выплат работников МУЗ «Дебесская ЦРБ» в таблице 18.

Таблица 18

Пофакторная модель определения поощрительных выплат (на примере основного работника)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | | Вес | Вариант | | Балл | |
| 1 | | 2 | 3 | | 4 | |
| Работоспособность | | 0,25 | Качество выражено слабо  Качество выражено ниже среднего  Средняя выраженность качества  Качество выражено выше среднего  Качество выражено сильно | | 0  1  2  3  4 | |
| Отношения с коллегами | | 0,15 | Высокий уровень конфликтности  Конфликтен  Нейтрален  Общителен  Ведет общественную работу | | 0  1  2  3  4 | |
| Количественные показатели работника | | 0,3 | Количественные показатели менее 85%  Количественные показатели от 85% до 95%  Количественные показатели от 95% до 100%  Не имеется замечаний к выполнению количественных показателей  Перевыполнение плана по количественным показателям | | 0  1  2  3  4 | |
| Отношение к самообразованию | 0,1 | | | Не участвует в самообразовании  Участвует в самообразовании время от времени  Активно участвует в самообразовании  Активно участвует в самообразовании и содействует самообразованию сотрудников подразделения  Активно участвует в самообразовании и распространяет положительный опыт | | 0  1  2  3  4 |
| Отношения с руководством | 0,20 | | | Негативно реагирует на замечания  Игнорирует замечания руководителя  Игнорирует отдельные замечания руководителя  Адекватно реагирует на замечания  Адекватно реагирует на замечания, имеет собственную позицию, высказывает предложения по улучшению работы | | 0  1  2  3  4 |

Оценку будет проводить комиссия (рис. 8):

- комиссия, включающая главного врача МУЗ «Дебесская ЦРБ», зам. гл. врача по экономической части и председатель профкома.

В процессе расчета коэффициента поощрительной выплаты работника производится суммирование произведения веса каждого фактора на его бальную оценку. При этом расчет суммы переменно-премиальной части предлагается производить по следующей формуле:

Sпрi = Sпр \* (V \* В/М), (1)

где Sпрi – сумма поощрительной выплаты;

Sпр – максимальная сумма поощрительной выплаты;

V – вес фактора;

В – бальная оценка фактора;

М – максимальный показатель выплаты.

|  |
| --- |
| Состав комиссии по определению размера поощрительной выплаты руководителям (работникам подразделений) |

|  |
| --- |
| Гл. врач МУЗ «Дебесская ЦРБ» |

|  |
| --- |
| Зам. гл. врача по экономической части |

|  |
| --- |
| Председатель профкома |

Рис. 8. Члены комиссии по определению размера поощрительной выплаты руководителям (работникам) подразделений МУЗ «Дебесская ЦРБ».

Расчет поощрительной выплаты на примере главного бухгалтера МУЗ «Дебесская ЦРБ».

Пусть бальные оценки факторов начальника отдела планирования, бухгалтерского учета и отчетности выплаты будут следующими:

- отношение к самообразованию – 3 балла;

- организаторские способности – 4 балла;

- работоспособность – 3 балла;

- отношение к коллективу – 4 балла;

- количественные показатели работы подразделения – 4 балла.

Пусть максимальный размер поощрительной выплаты будет определен как 5600 руб. Рассчитаем поощрительную выплату главного бухгалтера МУЗ «Дебесская ЦРБ» по формуле (1):

Sпрi = 5600 \* ((0,25\*3 + 0,15\*4 + 0,2\*3 + 0,1\*4 + 0,3\*4) / (0,25\*4 + 0,15\*4 + 0,2\*4 + 0,1\*4 + 0,3\*4)) = 5600 \* (3,55/4) = 5600\*0,89 = 4984 руб.

В итоге за месяц поощрительная выплата составит 4984 руб. таким образом, каждый управленческий работник мотивирован к повышению качественных и количественных показателей своего труда.

Главной целью службы управления персоналом является увеличение индивидуального вклада каждого работника в достижении согласованных целей учреждения и его сотрудников на основе постоянного развития и максимально полной реализации трудового потенциала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социально-экономическое значение кадровой работы в условиях рыночной экономики существенно изменяется. Она перестает быть только организационно-административной работой. Управление персоналом приобрело новое экономическое социальное значение. Кадровой работой вынуждены заниматься органы управления на всех уровнях – высшим, в подразделениях, в кадровых службах. В противном случае предприятие несет - убытки и возрастают социальные издержки.

Кадровый потенциал становится основой для более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия – одного из важнейших источников процветания любой организации.

В курсовой работе изучены теоретические основы управления персоналом. Рассмотрены методы подбора и отбора персонала. Проанализированы результаты деятельности Дебесской центральной районной больницы. Учитывая финансовое состояние организации необходимо отметить, что состояние организации необходимо отметить, что сумма по смете утверждается на 50% от требуемой суммы, что влечет за собой ухудшение материально-технической базы больницы, ухудшение материального положения медицинских работников, снижение качества медицинской помощи, о чем говорит и снижение иммобилизованных активов, ухудшение состояние качества и структуры основных средств ДЦРБ за 2006 год. В связи с этим, при защите бюджета на последующие года необходимо активно отстаивать позиции не только по защищаемым статья, но и по статьям, которые идут на развитие и управление материально-технической базы больницы, так как от обновления оборудования напрямую зависит уровень качества лечения.

Проанализированы структура, оплаты труда, привлечение, развитие персонала Дебесской ЦРБ, его мотивации и продвижение. Анализируя мотивацию персонала Дебесской ЦРБ можно отметить, что в основном мотивация сотрудников складывается из содержательности и интенсивности труда, общественной полезности и значимости, признания труда, внутренней удовлетворенности выполненной работы.

По данным проведенного анкетирования работников Дебесской ЦРБ, ведущее место в мотивации занимает оценка результатов и оплата труда работников.

В настоящее время разрабатываются и внедряются различные методы управления персоналом. Одним их таких методов является организация системы обучения персонала. Цель обучения заключается в обеспечении в своей организации достаточного количества людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Число работников, прошедших профессиональную подготовку в организации увеличивается с каждым годов, что положительно влияет на деятельность учреждения в целом. О чем говорит высокий уровень производительности труда данной организации.

Укомплектованность персонала на конец 2006 года составляет 100 %. Идет его устаревание. Поэтому организации необходимо привлечение молодых специалистов, ведение с ними новаторской работы.

Оплата труда сотрудников Дебесской ЦРБ производится на основе единой тарифной сетки. В настоящее время разрабатываются и внедряются различные методы экономического управления. Одним из таких методов является материальное стимулирование медицинских работников путем внедрения дифференцированной оплаты труда в зависимости от объема и качества медицинской помощи.

Анализируя систему управления персоналом можно сделать вывод, что уровень управления персоналом на предприятии зависит, прежде всего, от профессионализма первого лица, его понимания процесса управления персоналом, потому что руководство организации понимает ее цели, задачи и значимость, четко определяет критерии оценки эффективности и вклада в конечный итог всей деятельности организации.

Проведенный анализ системы управления персоналом МУЗ «Дебесская ЦРБ» позволил выделить приоритетные направления в совершенствовании системы подбора и отбора персонала, совершенствование системы обучения персонала, совершенствование системы мотивации персонала.

Так, выдвинуты следующие предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала:

- повышение глубины изучения кандидата на вакантную должность – разработка анкеты предварительной оценки персонала с учетом аспектов предыдущей деятельности;

- введение системы интервью с кандидатом.

Для обеспечения точности и объективности оценивания деятельности работников по итогам месяца разработана пофакторная модель оценки, согласно которой деловые и личные качества должны оцениваться с использованием набора показателей, имеющих пять степеней, характеризующих различия в выполнении работ.

Таким образом, удастся увеличить производительность труда, снизить текучесть кадров МУЗ «Дебесская ЦРБ», необходимо сделать вывод, при реализации комплекса предложенных мероприятий эффективность системы управления персоналом МУЗ «Дебесская ЦРБ» вырастет.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Анализ хозяйственной деятельности предприятия – Минск, 2000 – 336 с.

2 .Бухгалтерский учет в бюджетных организациях – М: Проспект, 2001-190 с.

Бухгалтерский учет в бюджетных организациях. – М.: Проспект,2001–1900с.

Бюджетный кодекс РФ. – М.: 1999.

Габуева Л.А., Линькова И.В. Учетная политика медицинской организации. – М.: МедФЭР, 2000 – 275 с.

Гервиц Л.Я., Масталыгина И.Л. Финансовое планирование и анализ в бюджетных учреждениях. – М.: Финансы, 1974 – 200 с.

Годовые и статистические отчеты ДЦРБ за 2002 – 2003 гг.

Журнал «Вестник отдела кадров № 2 – 2004 г. , № 3 (9) 2004 г.

Журнал «Вестник отдела кадров» № 2 2004 г.

Ковалев В.В. Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 1995 – 315 с. 11. Зотов Л.И. Рекомендуемые штатные нормативы лечебно-профилактических учреждений.

Кейлер В.А. Экономика предприятия: Курс лекций. – М.: Инфра-М, 2000 –132 с.

Приказ Министерства здравоохранения РФ «Об утверждении квалифицированных характеристик врачей специалистов» от 20.07.1988 г, №579

Приказ Министерства здравоохранения РФ «О повышении квалификации специалистов со средним медицинским и фармацевтическим образованием» от 05.06.1988 года №186.

Приложение к журналу «Здравоохранение» 2000 - № 1 – с 8.12.

Совитская Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – Минск, 2000 – 336 с.

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента – М. Дело,1995 – 336 с.

Управление персоналом организации / Под ред. Л.Я. Кибанова. М: Инфра – М. 1997 г. с 302.

Учетная политика медицинской организации. – М.: МИ ФЭР, 2000 – 280 с.

Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа – М.: Инфра-М, 2000 г. – 208 с.

Экономика и социология труда. Серия «Учебники, учебные пособия», под ред. Б.Ю. Сербинского и В.А. Ушанова, Ростов-на-Дону, «Феникс», 1999–512 с.

Приложение 1

Отчет об исполнении сметы доходов и расходов по бюджетным средствам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя. | Код показателя | Утверждено бюджет. асигн. на год | Кассовые расходы | Фактические расходы. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Оплата труда.  Оплата труда гражд. служащих  Начисления на оплату труда (страх. взносы)  Приобретение предметов снабжен. расходных материалов.  Медикаменты и перевязочные средства.  Прочие лечебные расходы.  Продукты питания.  Оплата ГСМ  Прочие расходные материалы.  Командировки и разъезды.  Транспортные услуги.  Оплата услуг связи.  Оплата ком. услуг.  Оплата содержания помещений. | 110100  110110  110200  110300  110310  110311  110330  110340  110350  110400  110500  110600  110700  110710 | 6465933  2244519  514039  32400  204000  64000  240798  30641  3000  8400  79078  2526746  1000 | 6465933  6465933  2244519  512095  32490  204014  63010  241500  30645  2000  6804  79078  2526461  1341 | 6231048  6231048  2195327  468058  277493  -  72700  339109  35910  2503  7920  68742  2281277  3918 |
|  | Оплата отопления и технологии.  Оплата потребления котельно-печного топлива.  Оплата потребления электроэнергии.  Оплата льгот по коммунальным услугам.  Прочие текущие расходы.  Оплата текущего ремонта и инвентаря.  Оплата текущего ремонта здании и сооружений.  Прочие текущие расходы.  Приобретение непроизводственного оборудования.  Всего расходов. | 110721  110723  110730  110760  111000  111020  111030  111040  240120 | 1648218  1648218  486134  -  289285  19000  31550  238735  14000  16789694 | 1648218  1648218  468432  -  289735  19500  31500  238735  14130  16768358 | 1166322  1166322  418969  390470  70683  -  85000  79183  31142  15392096 |

Приложение 3

Отчет об исполнении сметы доходов и расходовпо внебюджетным источникам.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код показателя по ЭКР | Утверждено по смете на отчетный год | Фактическое исполнение | Кассовое исполнение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Доходы  Остаток средств на начало года  в том числе в кассе.  Доходы отчет. пер-да.  Доходы буд. периодов. |  | 193395 | 438124 | 1208627  428117 |
| Расходы  Расходы по выполненным и оплаченным продукции, работам, услугам – всего. | 700000 | 193395 | 437674 | 408007 |
| В том числе:  Оплата труда гражданских служащих. | 110110 | 94000 | 144224 | 154943 |
| Прочие расходные материалы и предметы снабжения | 110350 | 36085 | 43627 | 37632 |
| Медикаменты. | 110310 | 7820 | 59766 | 70421 |
| За коммунальные услуги. | 110760 | 6400 | 8533 | 7320 |
| Командировки и служебные разъезды. | 110400 | 500 | 682 | 1483 |
| Учеба. | 110420 | - | 1783 | 2090 |
| Материальная помощь. | 110123 | - | 300 | 300 |
| Транспортные услуги | 110500 | 2600 | 2607 | 2607 |
| Прочие текущие расходы. | 111040 | 38600 | 140450 | 131211 |
| Связь | 110610 | 200 | 289 | - |
| Освещение | 110730 | - | 3458 | - |
| Питание. | 110341 | - | 600 | - |
| ГСМ | 110370 | 1410 | 3931 | - |
| Ремонт оборудования. | 110020 | 6000 | 27424 | - |

Приложение 4

Сводный отчет ЛПУ о поступлении и расходовании средствобязательного медицинского страхования.

#### Доходы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателей | Фактически поступило | Из графы 3 по взаимозачету | Из графы 3 по банковским счетам |
| 1. | Остаток средств на начало года | 231190,01 |  |  |
| 2. | Поступило средств всего | 2195193,03 | 528734,84 | 1666368,19 |
|  | В том числе: |  |  |  |
|  | Из территориального фонда филиала | 2195103,03 | 528734,84 | 1666368,19 |
|  | В том числе на оплату медицинских | 2083671,84 | 482102,11 | 1601569,73 |
| 3. | Медикаменты ГП фармация | 111431,19 | 46632,73 | 64798,46 |

#### Расходы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателей | Код показателя | Кассовые расходы | | Фактические расходы | |
| Всего | По взаимо  зачетам | Всего | На поли-клинику |
| 1. | Израсходовано средств - всего | 2 | 2218293,04 | 528734,84 | 2433940 | 1855644,43 |
| 2. | В том числе: |  |  |  |  |  |
|  | Оплата труда | 110110 | 54378,87 |  | 48609,89 | 5500 |
|  | В том числе: |  |  |  |  |  |
|  | Оплата текущего ремонта оборудования | 111020 | 30300 |  | 52112,75 | 4246,62 |
|  | Оплата текущего ремонта зданий | 111030 | 36868,50 | 36868,50 |  |  |
|  | Прочие текущие расходы. | 111040 | 252603,32 | 56174,49 | 232590,82 | 34179 |
| 9. | Приобретение оборудования и предметов длительного пользования. | 240100 | 49499 | 33077 | 123149 | 27089 |
| 10 | Остаток средств на конец отчетного периода. |  | 46632,73 |  |  |  |

Приложение 5

#### Анкета

Расставить пункты анкеты в таком порядке, в каком Вы считаете более значимыми для себя.

|  |
| --- |
| 1. Хорошие шансы продвижения по службе |
| 2. Хороший заработок |
| 3. Оплата, связанная с результатами труда |
| 4. Признание и одобрение хорошо выполненной работы |
| 5. Работа, которая заставляет развивать свои способности |
| 6. Сложная и трудная работа |
| 7. Работа, позволяющая думать самостоятельно |
| 8. Высокая степень ответственности |
| 9. Интересная работа |
| 10. Работа, требующая творческого подхода |