**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы управления персоналом
2. Функции и цели кадрового хозяйства
3. Методы отбора и подбора персонала
4. История создания, цели, задачи управления предприятия
5. Подбор персонала
6. Организация системы обучения персонала

7 Пути совершенствования управления персоналом в учреждении

Список литературы

**Введение**

Тема настоящей курсовой работы – состояние и оценка эффективности управления персоналом на примере Тушинской детской городской больницы. Актуальность такого исследования обусловлена тем, что Российское здравоохранение стоит перед необходимостью проведения серьезных преобразований. Результативность работы системы здравоохранения и эффективность использования ее ресурсов зависит от степени экономической самостоятельности организаций, предоставляющих рабочие места населению, а значит и от степени вписанности государственного медицинского учреждения в систему гражданско-правовых отношений. Для рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов на уровне основного звена системы здравоохранения - медицинской организации, такая организация должна:

* иметь возможность самостоятельного принятия оперативных хозяйственных решений;
* получать доходы в соответствии с объемами и качеством медицинской помощи, оказываемой населению,
* быть заинтересованной в более эффективном использовании своих ресурсов.

1. **Теоретические основы управления персоналом**

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.

1. **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.

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.

**3 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 учреждению следует 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). 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.

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. 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.

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.

Рассмотрим эти методы на основе Тушинской Детской Городской Больницы.

**4 История создания, цели, задачи учреждения**

Тушинская детская городская больница Департамента здравоохранения города Москвы находится на территории Северо-Западного округа г. Москвы.Больница учреждена совместным решением Министерства здравоохранения РФ и Департамента Здравоохранения города Москвы. Больница в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством РФ и иными обязательными для исполнения актами законодательных и исполнительных органов власти.

Тушинская детская городская больница является юридическим лицом, находящимся в ведении Департамента здравоохранения города Москвы. Юридический адрес организации: 125480,Москва, ул. Героев Панфиловцев, д.28. Больница имеет в своей собственности имущество, являющееся собственностью города Москвы 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.

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. Больница не отвечает по обязательствам государства, его органов. Отвечает по своим обязательствам в пределах находящихся в ее распоряжении денежных средств.

Целью создания больницы является оказание специализированной и квалифицированной медицинской помощи населению города Москвы.

Основными задачами деятельности Тушинской детской городской 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 ТДГБ 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.

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.

**5 Подбор персонала**

Подбор, расстановка медицинского персонала Тушинской детской городской больницы входит в компетенцию главного врача ТДГБ, 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 Тушинской детской городской больницы делаются заявки в высшие и средние учебные медицинские учреждения Москвы 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.

После личной беседы с главным врачом Тушинской детской городской 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.

**6 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.

Вопросами подготовки и повышения квалификации сотрудников Тушинской детской городской больницы занимаются главный врач ТДГБ, начальник медицинской части, главная медицинская сестра.

Согласно приказам Министерства здравоохранения РФ, 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 1

**План-заявка на повышение квалификации средних медицинских работников по Тушинской детской городской больнице на 2008 год**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование специальности | Тематика цикла | Наименование должности | Вид обучения | Кол-во человек |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сестринское дело | Сестринское дело при инфекциях | Палатная медицинская сестра инфекционного отделения | Усовер-шенствование | 15 чел.- 1 полугодие |
| Сестринское дело в педиатрии | Сестринская помощь детям | Палатная медицинская сестра детского отделения. | Усовер-шенствование | 13 чел. – 1 полугодие  20 чел. – II полугодие |
| Организация сестринского дела | Управление и экономика в здравоохранении. Современные аспекты управления, экономика здравоохранения | Старшая медицинская сестра терапевтического отделения | Усовер-шенствование | 3 чел. – 1 полугодие |
| Медицинский массаж |  | Медицинская сестра по массажу | Специали-зация | 1 чел. – II полугодие |

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

Оплата обучения осуществляется Министерством здравоохранения 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 2

**Отчет о квалификационном составе работников Тушинской детской городской больницы за 2006-2008 гг., чел.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год, категория | 2006 г. | | | | 2007 г. | | | | 2008 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 | 7 | 6 | 5 | 10 | 3 | 7 | 2 | 19 | 4 | 9 | 2 | 22 |
| Сред.  мед. персонал | 33 | 24 | 7 | 80 | 37 | 46 | 15 | 62 | 42 | 27 | 10 | 85 |

По данным таблицы 2 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.

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 Тушинская детская городская больница имеет высокую производительность труда.

**7 Пути совершенствования управления персоналом в учреждении**

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.

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

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.

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.

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.

Проведенный анализ системы управления персоналом ГУЗ «Тушинская детская городская больница» 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.

На основе данных анкеты составляется бальная оценка кандидата на вакантную должность (табл. 3), что позволяет сделать вывод о целесообразности приема на работу.

Таблица 3

**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 ГУЗ «Тушинской детской городской больницы».

Был разработан следующий набор факторов степеней (A, B, C, D, E) для оценки деятельности управленческих работников ГУЗ «Тушинская детская городская больница».

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 ГУЗ «Тушинской детской городской больницы» в таблице 3.

Таблица 3

**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 | |
| 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 |

Оценку будет проводить комиссия, включающая главного врача ГУЗ «Тушинская детская городская больница», 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.

Расчет поощрительной выплаты на примере главного бухгалтера ГУЗ «Тушинская детская городская больница».

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 ГУЗ «Тушинская детская городская больница» 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.

По данным проведенного анкетирования работников Тушинской детской городской больницы, 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.

Оплата труда сотрудников Тушинской детской городской больницы 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.

Таким образом, удастся увеличить производительность труда, снизить текучесть кадров ГУЗ «Тушинская детская городская больница».

**Список литературы**

1. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – Минск, 2006.
2. 2 .Бухгалтерский учет в бюджетных организациях – М: Проспект, 2007
3. Учетная политика медицинской организации. – М.: МедФЭР, 2008 Гервиц Л.Я., Масталыгина И.Л.
4. Приказ Министерства здравоохранения РФ «Об утверждении квалифицированных характеристик врачей специалистов» от 20.07.1988 г, №579
5. Приказ Министерства здравоохранения РФ «О повышении квалификации специалистов со средним медицинским и фармацевтическим образованием» от 05.06.1988 года №186.
6. Совитская Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия – Минск, 2006
7. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента – М. Дело,2007
8. Управление персоналом организации / под ред. Л.Я. Кибанова. М: Инфра – М. 2007 г.
9. Учетная политика медицинской организации. – М.: МИ ФЭР, 2007

под ред. Шеремета А.Д., Сайфуллина Р.С., Негашева Е.В.

1. Экономика и социология труда. Серия «Учебники, учебные пособия», под ред. Б.Ю. Сербинского и В.А. Ушанова, Ростов-на-Дону, «Феникс», 2006