

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИС-  
СЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ УЛУЧШЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Бойко Анны Александровны

Научный руководитель:  
старший преподаватель ка-  
федры управления персона-  
лом  
Бессонова М.А.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	6
1.1. Сущность категории и основные пути использования персонала в современных организациях .....	6
1.2. Основные показатели и коэффициенты использования персонала .....	11
1.3. Методические основы анализа использования персонала в организациях.....	15
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «МАКСБЕЛМЕД».....	23
2.1. Социально-экономическая характеристика ООО «МАКСБелмед».....	23
2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «МАКСБелмед».....	30
2.3. Анализ использования персонала в ООО «МАКСБелмед».....	43
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПУТЕЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «МАКСБЕЛМЕД».....	57
3.1. Мероприятия по совершенствованию путей использования персонала.....	57
3.2. Расчет и обоснование социально-экономической эффективности... предложенных путей совершенствования использования персонала в клинике ООО «МАКСБелмед».....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое экономическое развитие любого хозяйствующего субъекта связано с использованием трудовых ресурсов. Развитие рыночной экономики предполагает конкурентную борьбу между различными организациями, в которой побеждает те, которые наиболее эффективно используют все виды имеющихся ресурсов, в том числе и трудовых.

Состояние и прямое использование персонала оказывает влияние на конечные результаты хозяйственной деятельности организаций.

В условиях интенсификации развития рыночной экономики и коммерциализации сферы медицинских услуг в России, большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов по соответствующему профилю подготовки. Увеличивается количество коммерческих медицинских учреждений, где услуги предоставляются на платной основе. Поэтому политика учреждения в сфере отбора и набора медицинского персонала является главенствующей для достижения миссии и целей организации.

Причинами, обуславливающими необходимость анализа трудовых ресурсов, являются исследование состава кадров с целью выявления обеспеченности ими и причин текучести трудовых ресурсов, повышение эффективности использования трудовых ресурсов и средств на оплату труда.

Актуальность выбранной темы не вызывает сомнения, ведь чтобы происходило нормальное функционирование любого предприятия, необходимо наличие достаточного количества квалифицированного персонала. Кроме того, необходимым условием управления персоналом медицинской клиники, поиска резервов повышения производительности труда и усовершенствования системы материального поощрения есть проведение анализа современного состояния использования персонала.

Объект исследования дипломной работы является ООО «МАКСбелмед»

Предметом является исследование социально-экономических и управленческих отношений, определяющих процесс использования персонала в ООО «МАКСБелмед».

Цель дипломной работы – разработка комплекса мероприятий по совершенствованию использования персонала в медицинской клинике ООО «МАКСБелмед».

Реализовываться данная цель будет через следующие обозначенные задачи.

1. Изучить теоретические аспекты и основные направления использования персонала в современных организациях;
2. Представить организационно-экономическую характеристику клиники ООО «МАКСБелмед».
3. Проанализировать состояние системы управления персоналом в клинике.
4. Провести анализ использования персонала ООО «МАКСБелмед».
5. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию путей использования персонала в ООО «МАКСБелмед», и обосновать их социально-экономическую эффективность.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления персоналом: М. Армстронга, В.Р. Веснина, С.В. Ивановой, А.Я. Кибанова, Д. Купера, М.И. Магуры, С.К. Мордовина, А. Робертсона, В.А. Спивака и других. Впервые серьезно вопросы теории управления персоналом были изучены в 40-х годах в работах Мэйо, Драккера, Макгрегора. Они - основоположники теории управления персоналом.

Практическая значимость дипломной работы обусловлена тем, что в ней разработан комплекс мероприятий по совершенствованию путей использования персонала ООО «МАКСБелмед», который направленный на повышение эффективности деятельности коммерческого медицинского учреждения, повышения качества и профессионализма подбираемого персонала, что

будет способствовать повышению удовлетворенности потребителей медицинских услуги созданию благоприятного имиджа учреждения.

Информационной базой исследования являются локальные нормативные акты ООО «МАКСбелмед», его статистические данные, финансовая отчетность, отчеты по труду, результаты исследования автора. Значительная часть информации помещена на официальном сайте учреждения.

При подготовке дипломной работы использовались следующие методы исследования:

Методы организации исследования – комплексный, сравнительный;

Эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), наблюдение;

Методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;

Методы интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура исследования соответствует поставленной цели и задачам и состоит из введения; трех глав; заключения; списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

## 1.1. Сущность категории и основные пути использования персонала в современных организациях

Необходимость оценки эффективности использования персонала предприятия связана с последующей разработкой мероприятий по повышению общей эффективности деятельности предприятия, так как знание возможностей своих работников, уровня и результатов использования их трудового потенциала является информацией для своевременного принятия управленческих решений о возможности осуществления выбранной стратегии развития предприятия за счет резерва неиспользованных потенциальных возможностей персонала.

Многочисленные исследования, посвященные проблеме эффективности использования экономических ресурсов, говорят о том, что категория эффективности является достаточно сложным, но исследованным понятием.

Классическом понимании категории эффективность, ее смысл заключается в парном сравнении результатов (степени достижения цели) с расходами, понесенными на ее достижение. Учитывая выше изложенное эффективность можно представить в следующем виде

Исследование персонала предприятия, являющегося комбинированным и многогранным понятием, на разных уровнях управления обуславливает возможность применения различных показателей, характеризующих результат и затраты.

Рассмотрим основные определения использования персонала.

Таблица 1.1

## Определение категории использование персонала

Определение категории	Ис-точник
Система, основанная на конечных результатах деятельности предприятия, показателями которой являются: выручка от реализации продукции, себестоимость продукции, прибыль предприятия, уровень рентабельности, качество продукции [21, с. 45].	Егоршин А.П.
Система, основанная на результативности, качестве и сложности живого труда и трудовой деятельности, которая включает следующие показатели: производительность труда, трудоемкость продукции, темпы роста производительности труда и заработной платы, доля фонда оплаты труда в себестоимости продукции, потери рабочего времени, процент брака, фондовооруженность труда, рентабельность затрат на персонал, доходность персонала [63, с. 141].	Фатхутдинов Р.А.
Система, основанная на формах и методах работы с персоналом, которая включает такие показатели, как: уровень привлекательности труда, социально-психологический климат в коллективе, коэффициент текучести кадров, коэффициент стабильности персонала, уровень квалификации персонала, уровень трудовой дисциплины, профессионально-квалификационная структура [35, с. 132].	Колосова, М. В.
Использование персонала представляет собой определенный комплекс таких мероприятий, которые направлены на обеспечение условий для более полной и эффективной реализации физического, трудового и творческого потенциала каждого из работников [32, с. 465].	Кибанов А.Я

Следует отметить, что системы показателей, основанные на конечных результатах деятельности предприятия и на формах и методах работы с персоналом не могут в полной мере оценить эффективность использования трудового потенциала предприятия, ведь содержание категории «эффективность» предусматривает соотношений результата и затрат, а выше названные системы показателей характеризуют лишь результат его использования.

Оценка эффективности использования персонала предприятия с помощью системы общепринятых показателей эффективности использования трудовых ресурсов позволяет объективно определить эффективность использования реализованной составляющей персонала предприятия [18, с. 65].

В современных условиях ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом изменяет подходы к решению большинства экономических проблем, прежде всего связанных с человеком. Следовательно, огромное внимание уделяется концепции управления, в центре которой нахо-

дится человек. В соответствии с этим все системы управления направлены на более полное и рациональное использование способностей и потенциала работников процессе производства, что является одной из основ эффективной деятельности предприятия. Эффективное использование персонала способствует увеличению объема производства, снижению себестоимости изготовленной продукции и увеличению размера полученной прибыли.

Основной целью улучшения использования персонала является разработка направлений по эффективному управлению трудовыми ресурсами, что предполагает обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест, а также эффективное использование рабочей силы в действующем производстве [31, с. 79].

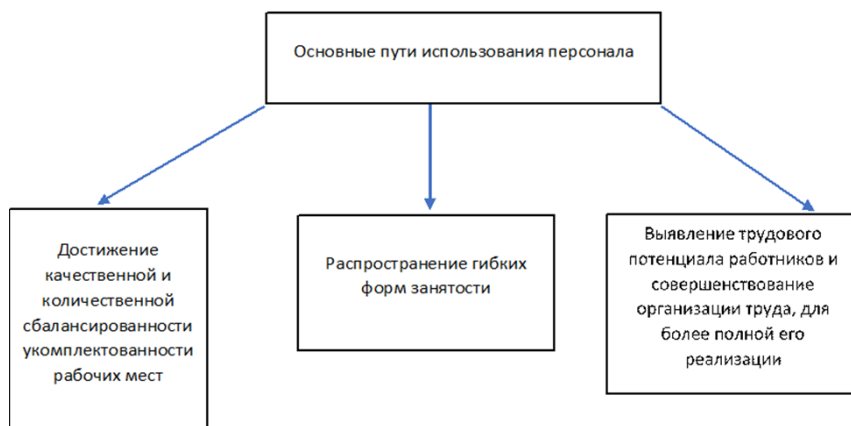


Рис. 1.1. Основные пути использования персонала

Также в организации могут быть выявлены современные пути улучшения использования персонала.



Рис. 1.2- Пути улучшения использования персонала



На рисунке представлены семь наиболее важных направлений повышения эффективности использования персонала, каждый из которых имеет свое значение. Рассмотрим их более подробно.

Совершенствование работы с персоналом включает в себя:

- обеспечение условий для личной инициативы работника;
- учёт профессиональных навыков и профессиональных особенностей каждого работника;
- создание здоровой рабочей обстановки в коллективе.

Благодаря внедрению информационных технологий, создаются условия для современного обмена информацией, повышается оперативность работы, а также ускоряется процесс обслуживания клиентов.

Мотивация является неотъемлемой частью повышения эффективности труда работников. Следовательно, необходимо создать такую систему мотивации в организации, которая будет способствовать более качественному выполнению работы и усилению заинтересованности самих работников в результатах их труда.

Создание эффективной системы управления персоналом может включать в себя:

- совершенствование кадровой политики, которая обеспечивает эффективную деятельность каждого подразделения и отдельного работника;
- совершенствование организационной структуры управления;
- изменение организационного статуса службы управления персоналом таким образом, чтобы осуществлялось тесное сотрудничество с другими подразделениями, при этом права, ответственность и полномочия службы управления персоналом должны увеличиться.

Внедрение новых технологий в производственный процесс подразумевает оснащение рабочих мест более новым оборудованием, которое позволит, например, сэкономить рабочее время на выполнение каких-либо трудоемких операций или расчетов, тем самым повысить эффективность работы

организации.

Обучение, повышение квалификации и периодическое проведение аттестации в организации будут способствовать повышению уровня профессионализма сотрудников, а также выявлению перспективных кандидатов на повышение, которые способны более продуктивно выполнять свою работу.

Осуществление мероприятий по социальной защите персонала организации позволят работником почувствовать уверенность в завтрашнем дне и вследствие этого более качественно выполнять свои обязанности[45, с. 96].

Как можно заметить, рассмотренные рекомендации являются одними из самых общих способов улучшения использования персонала, однако выполнение этих простых шагов в едином комплексе позволит оптимизировать затраты на оплату труда, улучшить состояние трудовой дисциплины и мотивировать сотрудников к новым достижениям, что безусловно будет способствовать повышению эффективности работы организации в целом.

## 1.2 Основные показатели и коэффициенты использования персонала

Основная цель управления кадрами состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала предприятия. Это означает улучшение работы каждого сотрудника, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении.

Методы управления кадрами можно классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета.

Всю совокупность важнейших принципов управления трудовыми ресурсами предприятия можно представить в виде таблицы.

Таблица 1.2

Характеристика важнейших принципов управления трудовыми ресурсами

Основные направления	Принцип	Характеристика
1. Управление персоналом организации	необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимо найти честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка кадров	соответствия	Требуется соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	профессиональной компетенции	Уровень знаний должен соответствовать требованиям должности
	практических достижений	Необходимы практический опыт и организационные способности.
	конкурсности	Отбор кандидатов на конкурсной основе

3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	конкурсности	Конкурсный отбор кандидатов
	ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования
4. Оценка и аттестация персонала	отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, их критерии и частоту
	оценки квалификации	Пригодность, определение уровня знаний
	оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	повышение квалификации	Необходимость периодичности пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Политика управления человеческими ресурсами выступает как промежуточное звено между стратегией управления человеческими ресурсами и повседневной оперативной деятельностью по управлению персоналом.

Для организации чрезвычайно важна разработка кадровой политики. Наличие кадровой политики в организации означает, что:

- определены подходы к важнейшим элементам кадровой работы;
- экономится время на принятие кадровых решений;
- уменьшается зависимость принятия кадровых решений от ошибок, которые могут потенциально допускать отдельные личности;
- обеспечивается постоянство, стабильность подходов;
- осуществляется контроль за соблюдением трудового законодательства;
- облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;

- обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников предприятия [12, с. 123].

Кадровая политика – это свод правил и принципов конкретной фирмы в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения

Таблица 1.3

Основные показатели и коэффициенты использования персонала

Удельный вес по каждой категории работников	$dp_i = P_i / P$ , или $dp_i = (P_i * 100) / P$	где $P_i$ — среднесписочная численность работников $i$ -й категории, чел.
Коэффициент выбытия кадров $K_{в.к.}$ (%)	$K_{в.к.} = P_{ув} / P$	$P_{ув}$ , - количество работников, уволенных по всем причинам за данный период, $P$ - среднесписочная численность работников за тот же период :
Коэффициент приема кадров $K_{п.к.}$ (%)	$K_{п.к.} = (P_n / P) / 100$	$P_n$ , - количество работников, принятых на работу за данный период $P$ - среднесписочная численности работников за тот же период :
Коэффициент стабильности кадров $K_{с.к.}$	$K_{с.к.} = 1 - P'_{ув} / P + P_n$ ,	где $P'_{ув}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.; $P$ — среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.; $P_n$ — численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.
Норматив численности работников (основных рабочих-сдельщиков) ( $H_q$ ) по трудоемкости производственной программы определяется по формуле:	$H_q = T_{пл} / (\Phi_n * K_{вн})$ ,	где $T_{пл}$ — плановая трудоемкость производственной программы, норма-час; $\Phi_n$ — нормативный баланс рабочего времени одного рабочего в год, ч.; $K_{вн}$ , — коэффициент выполнения норм времени рабочими.

Нормы численности	$N_{\text{ч}} = \text{ОП}_{\text{пл}} / (N_{\text{выр}} * K_{\text{вн}})$ ,	где ОП <sub>пл</sub> — плановый объем продукции (выполняемых работ) в установленных единицах измерения за определенный период времени; N <sub>выр</sub> — плановая норма выработки в тех же единицах измерения и за тот же период времени.
численности основных рабочих в аппаратурных процессах и вспомогательных рабочих, в	$N_{\text{ч}} = K_0 / N_0 * C * K_{\text{сп}}$ ,	где K <sub>0</sub> — количество единиц установленного оборудования; C — количество рабочих смен; K <sub>сп</sub> — коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную; N <sub>0</sub> — норма обслуживания (количество единиц оборудования, обслуживаемое одним рабочим).
Численность персонала по рабочим местам	$N_{\text{ч}} = M * C * K_{\text{сп}}$	где M — число рабочих мест
Фонд ресурсов труда	$\Phi_{\text{рт}} = \text{Ч}_{\text{сп}} * T_{\text{рв}}$	(Ч <sub>сп</sub> ) - среднесписочной численности работников (T <sub>рв</sub> ): - среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{тек}} = (\text{Ч}_{\text{ув}} / \text{Ч}_{\text{сп}}) * 100\%$ ,	где Ч <sub>ув</sub> — число уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения производственной дисциплины за определенный период, человек; Ч <sub>сп</sub> — среднесписочная численность работающих за тот же период, человек.
Трудоемкость обслуживания производства (T <sub>обсл</sub> )	$T_{\text{обсл}} = T_{\text{вспом}} + T_{\text{всп}}$	совокупность затрат вспомогательных рабочих цехов основного производства (T <sub>вспом</sub> ) и всех рабочих вспомогательных цехов и служб (ремонтного, энергетического и т.д.), занятых обслуживанием производства (T <sub>всп</sub> ):
Производственная трудоемкость (T <sub>пр</sub> )	$T_{\text{пр}} = T_{\text{тех}} + T_{\text{обсл}}$	Производственная трудоемкость (T <sub>пр</sub> ) включает затраты труда всех рабочих, как основных, так и вспомогательных:
выработка продукции в единицу времени	$b = V / T$	где, V — объем произведенной продукции, руб.; T — затраты живого труда на производство продукции, руб.
Трудоемкость продукции	$t = T / V$ ,	где, V — объем произведенной продукции, руб.; T — затраты живого труда на производство продукции, руб.

В современных условиях на предприятии для целей анализа использо-

вания трудовых ресурсов используют такие показатели и коэффициенты, как удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия, коэффициент выбытия кадров, коэффициент приема кадров, коэффициент стабильности кадров, норматив численности работников, численность производственно-промышленного персонала, текучесть кадров, трудоемкость обслуживания производства, производственная трудоемкость.

### 1.3 Методические основы анализа использования персонала в организациях

Для того чтобы определить возможные пути улучшения использования персонала, необходимо сначала его проанализировать. Для этого можно предложить специальную методику, сочетающую в себе все необходимые этапы для полного и всестороннего анализа эффективности использования персонала в организации [26, с. 45].

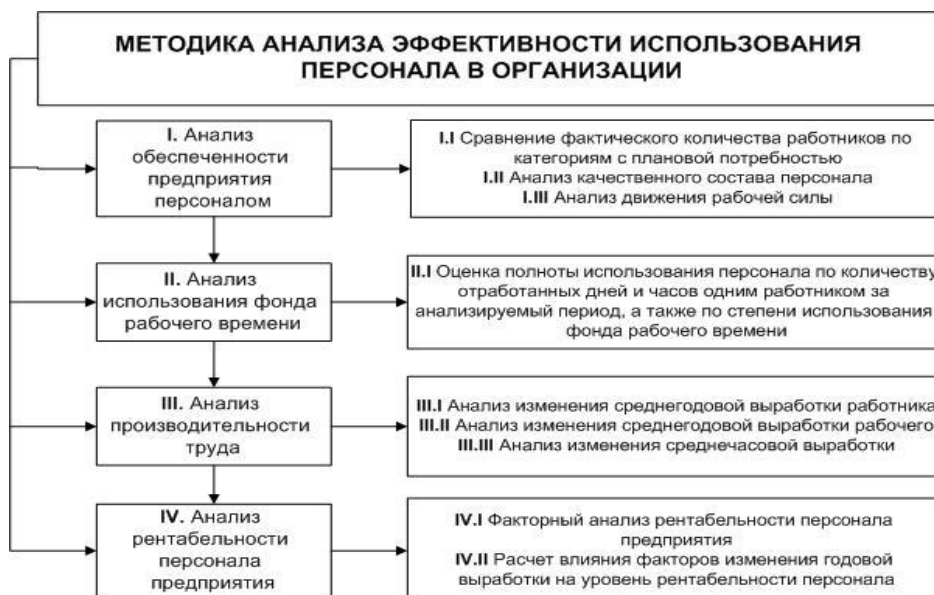


Рис.1.3 Методика анализа эффективности использования персонала

Как видно из выше представленного рисунка, методика анализа эффек-

тивности использования персонала в организации состоит из четырех основных этапов, каждый из которых включает в себя определенные подэтапы.

На первом этапе анализа проводится оценка обеспеченности предприятия профессиональными кадрами. Прежде всего, происходит сравнение фактического количества персонала организации с плановой потребностью с целью выявления того, насколько полно укомплектован штат организации необходимым количеством работников. Далее проводится анализ качественного состава персонала. Так как квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы и образования, в процессе анализа изучается изменение в составе рабочих по данным признакам. Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Прежде всего, выявляется и анализируется такой показатель как текучесть кадров [55, с. 69].

На втором этапе предлагаемой методики проводится анализ использования фонда рабочего времени, в процессе которого в организации следует проверить обоснованность производственных заданий, изучить уровень их выполнения, выявить потери рабочего времени, установить их причины и наметить пути повышения эффективности использования рабочего времени.

На третьем этапе осуществляется анализ производительности труда, который необходим для оценки уровня интенсивности использования персонала. Он осуществляется на основе анализа обобщающих показателей, таких как: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работника в стоимостном выражении.

Четвертым шагом является анализ такого важного показателя как рентабельность персонала, представляющего собой отношение размера полученной прибыли за отчетный период и среднесписочной численности промышленного персонала, иными словами, прибыль на одного работника.

Проведение данного анализа позволит выявить, насколько эффективно



используется персонал в организации, а именно поможет оценить выполнение установленных заданий, выявить резервы дальнейшего роста производительности труда, дать правильную оценку соблюдения установленного лимита численности работающих, и улучшить использование рабочего времени.

В процессе анализа трудовых ресурсов изучается:

- обеспеченность рабочих мест производственных подразделений персоналом;
- использование трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе производства;
- эффективность использования трудовых ресурсов (изменение выработки продукции на одного работающего и на этой основе изменение производительности труда);
- анализ производительности труда.

Основными показателями, характеризующими использование труда на предприятии, являются: использование рабочей силы, рабочего времени, производительность труда, обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами [23, с. 59].

С точки зрения интересов, конечной целью организации управления трудовыми ресурсами является достижение высокой производительности и качества труда. В этой связи в качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема произведенной продукции ( $V_{пр}$ ) в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности труда, и отдачу от затрат на трудовые ресурсы.

Расчет  $V_{пр}$  производится с использованием методики анализа интенсификации производства. Исходные данные и формулы, используемые для расчета, представлены в таблице .

Таблица 1.4

Исходные показатели для расчета эффективности принятых решений по управлению трудовыми ресурсами.

Показатель	Значение показателя до реализации кадровой политики	Значение показателя после реализации кадровой политики	Отклонение (%)
1. Объем продукции (Q), руб.	$Q_0$	$Q_1$	$(Q_1/Q_0)*100\%$
2. Среднегодовая численность персонала, чел.	$Ч_0$	$Ч_1$	$(Ч_1/Ч_0)*100\%$
3. Размер фонда оплаты труда, руб.	$\Phi_0$	$\Phi_1$	$\Phi_1/\Phi_0*100\%$
4. Среднегодовая зарплата одного работника, руб.	$З_0=\Phi_0/Ч_0$	$З_1=\Phi_1/Ч_1$	$(З_1/З_0)*100\%$
5. Относительная экономия за счет численности персонала, руб.	$\mathcal{E}_{кп}=(Ч_1-Ч_0*Q)*З_1$		
6. Относительная экономия за счет роста отдачи зарплат, руб.	$\mathcal{E}_{кз}=\Phi_1-\Phi_0*Q$		
7. Прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал, руб.	$V_{пр}=\mathcal{E}_{кп}+\mathcal{E}_{кз}$		

Исходя из изложенного материала, целесообразно разработать систему критериев оценки эффективности использования персонала категории врачей, согласно которой во второй главе дипломной работы будет проведена оценка эффективности использования персонала.

Таблица 1.5

Критерии оценки эффективности использования персонала.

Показатель	Формула
Среднегодовая численность персонала	$\overline{T}_{сп} = \frac{\text{Сумма списочных чисел за все дни месяца}}{\text{Число календарных дней в месяце}}$
Удельный вес врачей в общей численности работников	$УВ (\text{врачей}) = \frac{ССЧ(в)}{ССЧ} * 100$ <p>Где:            ССЧ(в) – среднесписочная численность врачей.            ССЧ – среднесписочная численность персонала</p>

Всего рабочих дней в году на 1 врача	$K(р.д) = \frac{K(в)}{Ч(в)} * 100$ <p>Где:  K(в) – количество рабочих дней в году согласно производственному календарю на всех врачей,  Ч(в) - численность врачей в исследуемом году</p>
Отработано дней 1 врачом за год	$K(р.д) = \frac{K(в)}{Ч(в)} * 100$ <p>Где:  K(в) – количество отработанных дней в году всеми врачами,  Ч(в) - численность врачей в исследуемом году</p>
Отработано часов всеми врачами	$K(час) = K(от.д) * Д$ <p>Где:  K (от.д) – количество отработанных дней в году всеми врачами.  Д – длительность 1 рабочего дня</p>
Предоставлено услуг в ценах базового периода, тыс. руб.	Согласно показателям финансовой отчетности
Производительность труда на 1 работника, в тыс. руб.	$\Pi = \frac{В}{Ч}$ <p>Где:  В – выручка от предоставляемых услуг.  Ч – среднесписочная численность персонала.</p>
Среднегодовой фонд оплаты труда	$ФОТ = \sum_i^n Чп * С(зп)$ <p>Где:  С (зп) – среднегодовая заработная плата  <math>\sum_i^n Чп</math> = численность персонала, по всем категориям</p>
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	$ОТ (с) = \frac{ФОТ (м)}{Ч(п)}$ <p>Где:  ФОТ (м) – фонд оплаты труда месячный на весь штат персонала  Ч(п) – численность персонала</p>
Темп роста (индекс) производительности труда, в долях	$I (п) = \frac{Пт 1}{Пт 0}$ <p>Где:  Пт 1 - производительность труда планируемого периода  Пт 0 – производительность труда базового периода</p>

Темп роста (индекс) средней заработной платы, в долях	$I_z = \frac{z_1}{z_0}$ <p>Где:  31 – заработная плата планируемого периода  30 – заработная плата базового периода</p>
Коэффициент опережения	$k_{оп} = \frac{I_w}{I_z}$ <p><math>I_w</math> - темп роста (индекс) производительности труда, в долях;  <math>I_z</math> - темп роста (индекс) средней заработной платы, в долях, определяется по формуле</p>
Общие затраты на персонал	$Z_{общие} = \sum Z_i$ <p>Где:  <math>\sum Z_i</math> сумма затрат по всем статьям расходов на персонал</p>
Чистая прибыль	$ЧП = В - С - У - К - П - Н$ <p>Где:  В – выручка от реализации товаров/ услуг,  С – себестоимость товаров / услуг  У – управленческие расходы  К – коммерческие расходы  П - прочие расходы  Н - налоги</p>
Рентабельность персонала (тыс. руб.)	$P = \frac{Z_{п}}{Ч_{п}}$ <p>Где:  <math>Z_{п}</math> – общие затраты на персонал  <math>Ч_{п}</math> - чистая прибыль</p>

В соответствии с разработанной таблицей критериев эффективности использования персонала, будет произведена оценка эффективности его использования.

Таким образом, в условиях рынка изменяется отношение к трудовым ресурсам на предприятии. Работник становится не одним из факторов производственного процесса, а целью и источником постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Производственный процесс «очеловечивается».

Важным показателем эффективного использования работников на предприятии является показатель производительности труда или обратный

ему — показатель трудоемкости.

Если раньше предприятие проявляло заботу лишь о подборе кадров, расстановке и рациональном использовании трудовых ресурсов, то сейчас возникает важная социальная проблема с занятостью, и прежде всего с трудоустройством тех, кто по тем или иным причинам оказался безработным. Эта задача как общества в целом, так и каждого отдельного предприятия.

Подводя итог первой главы работы, необходимо сделать следующие выводы.

**Вывод:** Трудовые ресурсы – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественного фактора производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

В кадровую структуру современного предприятия входят такие категории, как top management, middle management, lower management, инженерно-технический персонал и конторские служащие, рабочие, занятые физическим трудом и рабочие социальной инфраструктуры.

Кадровая политика – это свод правил и принципов конкретной фирмы в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения стоящих перед организацией стратегических целей и реализации ее миссии.

Исходными данными при планировании численности кадрового состава служат производственная программа, штатное расписание, план проведения организационно-технических мероприятий, движения кадров, их текущая, бюджет рабочего времени.

В современных условиях на предприятии для целей анализа использования трудовых ресурсов используют такие показатели и коэффициенты, как

удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия, коэффициент выбытия кадров, коэффициент приема кадров, коэффициент стабильности кадров, норматив численности работников, численность производственно-промышленного персонала, текучесть кадров, трудоемкость обслуживания производства, производственная трудоемкость.

Оценка эффективности системы мер по управлению трудовыми ресурсами организации позволяет комплексно оценить не только экономические, но и социальные результаты ее реализации, выделить в общем доходе, полученном организацией в период проведения мероприятий по формированию и реализации системы управления трудовыми ресурсами, долю дохода, обусловленную оптимизацией кадровой сферы, и на ее основе обосновать размеры необходимых инвестиций и их интенсивность, оценить уровень отдачи, а также выделить долю эффекта, полученного от отдельных мероприятий кадровой политики.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «МАКСБЕЛМЕД»**

### **2.1. Социально-экономическая характеристика ООО «МАКСбелмед»**

ООО «МАКСбелмед» — это многопрофильная поликлиника «Гармония здоровья». Поликлиника создана при участии Правительства Белгородской области, ОГБУЗ «Городская клиническая больница №1» г. Белгород администрации г. Белгород и Страховой группы «МАКС».

Организация ООО «МАКСбелмед» зарегистрирована 23 октября 2008 года по адресу Белгородская область, город Белгород, улица Пушкина, д 34.

Компании был присвоен ОГРН 1083123018549 и выдан ИНН 3123187900. Основным видом деятельности является деятельность больничных организаций. Компанию возглавляет Сычев Сергей

Цель создания многопрофильной поликлиники заключается в предоставлении населению качественной, высокотехнологичной медицинской помощи, на основе современных стандартов медицины.

«Гармония здоровья» предоставляет широкий спектр услуг в области профилактики, диагностики, лечения различных заболеваний, а также реабилитации после перенесенных болезней. Клиника оснащена современной техникой, что позволяет специалистам проводить широкий спектр различных анализов и обследований, гарантирующих максимальную точность диагностики.

Поликлиника активно взаимодействует с ведущими медицинскими центрами России по проведению очных и заочных консультаций пациентов, а также, в случае необходимости, направления на госпитализацию в ведущие клиники Москвы

Многопрофильная поликлиника «Гармония здоровья» предлагает специально разработанные комплексные программы, которые помогут Вам получить качественную и своевременную медицинскую помощь с существенной экономией для семейного бюджета.

Организационная структура ООО «МАКСбелмед» представлена в приложении 1.

В ООО «МАКСбелмед» организована линейно - функциональная система управления. Организация разделена на структурные подразделения - отделения, в зависимости от выполняемых, специфических функций. Функционально можно выделить 3 направления деятельности: лечебно-диагностическое, экономическое и общехозяйственное. Руководителем организации является главный врач клиники, ему подчиняются заместители по медицинской части, по экспертной медицинской работе, по экономическим вопросам и по общехозяйственным вопросам. Соответственно заместители главного врача являются функциональными руководителями по вверенным им функциям.

Основа организации труда персонала в ООО «МАКСбелмед» это четкое разделение функциональных обязанностей между структурными подразделениями и функциональными исполнителями, которая получает свое отражение в нормативных документах – положениях по структурным подразделениям и должностных инструкциях специалистов. Положения о структурных подразделениях разрабатываются заведующими отделений вместе со специалистом по кадрам и утверждаются главным врачом клиники ООО «МАКСбелмед». Для каждого сотрудника отделения разработана должностная инструкция, в которой определено организационно-правовое положение работника в структурном подразделении и обеспечивает условия для его эффективной работы.

Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности изучаемой клиники.

ООО «МАКСбелмед» является медицинской организацией, оказывающей платную медицинскую помощь взрослому и детскому населению. Кроме того, платные медицинские услуги оказываются в соответствии с договорами, заключаемыми с предприятиями на предоставление услуг работникам соответствующих организаций. Например, при прохождении ежегодных ме-



дицинских осмотров, предрейсовых медицинских осмотров водителей транспортных средств, услуги по проведению рентгенологической диагностики и рентгенотерапии. В связи, с чем статью доходов формирует коммерческая прибыль организации, получаемая от предоставления платных медицинских услуг. Клиника не финансируется из каких-либо бюджетов. В таблице приведены основные финансово-экономические показатели, характеризующие работу ООО «МАКСбелмед» и проведен их анализ за исследуемый период с 2015 по 2017 год.

Проведем анализ основных экономических показателей за исследуемый период: выручка от предоставляемых услуг клиники увеличилась на 0.4%, однако можно считать, что этот прирост не является существенным. Однако себестоимость предоставляемых медицинских услуг выросла на 35%. Это связано с закупкой дорогостоящего оборудования для проведения лабораторных исследований и клинических манипуляций. Тем не менее, расходы за исследуемый период имеют тенденции к снижению. Если рассматривать статьи расходов бухгалтерского баланса, то можно отметить, что снижение общих расходов происходит за счет уменьшения управленческих расходов. Несмотря на положительную динамику снижения общих расходов за исследуемый период, показатели чистой прибыли показывают динамику уменьшения на 7%. Что является негативной тенденцией.

Таблица 2.1

Основные финансово-экономические показатели ООО «МАКСбелмед»

№	Название показателя	2015	2016	2017	Отклонение 2017 / 2015 гг.	
					абс. откл. тыс. руб.	Темп роста, снижения), %
1.	Выручка от предоставленных услуг, руб.	150 476 568	162 608 735	151 108 674	632106	99,6
2.	Себестоимость продаж, руб.	61661	66259	83674	22013	135
3.	Расходы, млн. руб.	108 837 121	95 430 969	98 439 314	- 10397807	90

4.	Чистая прибыль, в руб.	7 619 142	5 435 555	7 128 948	- 490 194	93
5.	Среднесписочная численность персонала	156	134	134	- 22	86
6.	Число ставок по штатному расписанию.	176	184	184	8	104
7.	Производительность труда, на 1 чел. (руб.).	964 593	1 213 498	1 136 631	172 020	117
8.	Фонд оплаты труда, в руб.	58 713 600	64 798 457	65 698 400	6 984 800	111
9.	Средний размер заработной платы, на 1 чел в тыс.	27 800	29 347	29 754	1 954	107
10.	Затраты на персонал, руб	59 270 991	65 394 986	66 201 190	6 930 199	111
11.	Рентабельность, %	38	70	53	15	139

Выявляется тенденция к расширению численности персонала по штатному расписанию. Число ставок за исследуемый период выросло на 4%. Однако реальная среднесписочная численность персонала сократилась на 14%. Это связано с тем, что достаточно большое количество сотрудников работает на условиях внутреннего совмещения более чем на одну ставку. Положительной тенденцией служит и выявленное в исследуемом периоде увеличение показателя производительности труда. Увеличение составляет 17% за исследуемый период. Фонд оплаты труда за исследуемый период так же увеличился на 11%, а средний размер заработной платы увеличился на 7%. Необходимо отметить, что затраты на персонал увеличены на 11%. Рассчитаем рентабельность предоставляемых услуг ООО «МАКСбелмед» за исследуемый период. Рентабельность показывает сколько прибыли предприятие имеет с каждого рубля, затраченного на предоставление медицинских услуг. Рентабельность может быть рассчитана по следующей формуле.

$$\text{Рентабельность} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Расходы}} * 100\% = \frac{\text{выручка}-\text{расходы}}{\text{расходы}} * 100\% \quad (2.1)$$

$$1) \quad P(2015) = ((150\,476\,568 - 108\,837\,121) / 108\,837\,121) * 100\%$$

$$P(2015) = 38\%$$

$$2) \quad P(2016) = ((162\,608\,735 - 95\,430\,969) / 95\,430\,969) * 100\%$$

$$P(2016) = 70\%$$

$$3) \quad P(2017) = ((151\,108\,674 - 98\,439\,314) / 98\,439\,314) * 100\%$$

$$P(2017) = 53\%$$

Таким образом, можно увидеть, что рентабельность за исследуемый период показывает динамику роста на 39 %.

Выявленная тенденция говорит о том, что в целом, несмотря на динамику снижения чистой прибыли ООО «МАКСбелмед», предоставляемые услуги являются рентабельными и приносят прибыль. Причем уровень рентабельности растёт. Однако снижение чистой прибыли за исследуемых период является негативно тенденцией, сигнализирующей о том, что клиника в не развивается, а работает на тех ресурсах, которые были в неё уже интегрированы. Показатель выручки за исследуемый период практически не изменяется, следовательно, не происходит увеличения объема предоставляемых услуг, что тенденциозно характерно при развитии организации. А увеличение прибыли достигается за счет снижения статьи расходов, такая стратегия, конечно же, экономически оправданна в любой экономической ситуации, однако стратегия расширения и роста организации за счет предоставляемого объема услуг не наблюдается. Это говорит о том, что в организации существуют не выявленные резервы использования ресурсов в том числе и трудовых, способствующих росту. Расширению и развитию клиники ООО «МАКСбелмед». Поэтому предоставляется целесообразным проводить дальнейшее исследование клиники для выявления резервов развития и совершенствования использования трудовых ресурсов, являющихся основным звеном в предоставлении медицинской услуги на коммерческой основе

**Вывод.** Согласно плану развития клиники. Планировалось увеличить объем предоставляемых услуг за счет открытия новых направлений клинической деятельности и расширения спектра предоставляемых услуг и коллективных программ. Развитие клинических направлений предполагало расши-

рение штата персонала. Так за исследуемый период было открыто косметологическое отделение, расширено педиатрическое функциональной диагностики, общее терапевтическое отделения, разработаны корпоративные программы по прохождению медицинских комиссий и т.д.

Эффективность работы клиники характеризуется показателями экономической деятельности. В результате выручка от предоставляемых услуг несмотря на увеличение числа ставок по штатному расписанию увеличилась незначительно. Увеличение составляет 632 106 тыс. руб., что составляет 0,4%. Чистая прибыль снизилась на 7%.

Себестоимость продаж увеличена за исследуемый период на 35%, это связано с переносом части стоимости закупленного оборудования в стоимость услуги.

Если рассматривать среднесписочную численность, то обращает внимание её снижение на 14%. При этом количество штатных должностей увеличено на 4%. Это позволяет предположить, что в клинике существует недоукомплектованность штата, или согласно политики руководства, персонал не набирается целенаправленно, увеличивая нагрузку на уже имеющийся персонал медиков.

В целом такая политика может быть оправдана при увеличении объема предоставляемых услуг, чего за исследуемый период времени не выявлено. Зато выявлено увеличение фонда оплаты труда персонала. Который естественно, планируется с учетом количества занимаемых ставок. При существующих экономических условий мы наблюдаем увеличение производительности труда на 17%, что объяснимо увеличением нагрузки на списочный персонал. Однако итоговый показатель эффективности использования персонала, такой как объем предоставляемых услуг, не увеличивается. Особенно при увеличении общих затрат общих и на персонал, в частности, можно сделать вывод, что несмотря на в достаточной степени правильно разработанную политику развития клиники, связанную с расширением спектра услуг, вложения в оборудование, ставку на развитие и усиление использование

имеющегося персонала, экономический результат использования персонала не показывает динамику роста за исследуемый период исследования за 2015 - 2017 год. Поэтому принятые управленческие решения в сфере использования персонала не являются в достаточной степени эффективными, кроме того, существуют риски неучтенных факторов влияющих на качество предоставляемых услуг и определяющих в конечном итоге имидж клиники ООО «МАКСбелмед».

## 2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «МАКСбелмед»

Проанализируем систему управления персоналом в ООО «МАКСбелмед».

В структуре клиники существует штатная единица специалиста по кадрам. Который подчиняется заместителю главного врача по экономическим вопросам, который в свою очередь подчиняется главному врачу клиники ООО «МАКСбелмед».



Рис 2.2 Структура управления персоналом ООО «МАКСбелмед»

Специалист по кадрам выполняет всю функциональную нагрузку, связанную оформлением приема, перевода и увольнения работников, выдача различного рода справок работникам предприятия; учет личного состава предприятия; подготовка материалов для предоставления работников к поощрениям и награждениям, подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализации совместно с соответствующими подразделениями предприятия решений аттестационной комиссии, подготовка документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия, предоставление их в органы социального обеспечения, контроль за исполнением руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами, организация контроля над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками Правил внутреннего трудового распорядка. Функциональный анализ системы управления персоналом представлен в таблице

## Функциональный анализ системы управления персоналом ООО «МАКСбелмед»

Функция	Выполнение
Подбор, найм и отбор персонала	<p>Подбор ведется по резюме откликающихся на вакансию кандидатов из внешних и внутренних источников. Вакансии закрываются по факту наличия. Необходимый резерв кандидатов на организации отсутствует. ООО «МАКСбелмед» ведет набор изначально квалифицированного персонала, чтобы снизить затраты на обучение.</p> <p>Процедура отбора персонала проводится в несколько этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проверка резюме, документов;</li> <li>- собеседование с главным врачом и заведующим отделением.</li> </ul> <p>При проведении собеседования читается опыт работы, трудовой стаж, общие навыки делового общения, проверяются отзывы и рекомендательные письма. Однако системы позволяющей оценить профессиональные знания качественно на научной основе в ООО «МАКСбелмед» пока не разработана. Этот фактор снижает эффективность вновь набираемого персонала и соответственно оказывает влияние на дальнейшую работу специалиста и качество предоставляемых им услуг.</p>
Обучение и развитие, аттестация	<p>Менеджер по персоналу, главный врач, при участии заведующих отделениями организуют для сотрудников внешнее повышение квалификации.</p>
Адаптация	<p>Адаптация осуществляется в течение испытательного срока – 3 месяца. В процессе адаптации участвует менеджер по персоналу и заведующие отделениями. Однако утвержденного плана и регламента в клинике не существует. Карты контроля не практикуются. Вводные тренинги не проводятся. Успешность прохождения испытательного срока полностью зависит от способностей сотрудника. Система оценки процесса адаптации отсутствует.</p>
Система мотивации и оплата труда.	<p>Условия оплаты и стимулирования труда регламентированы Положением об оплате труда.</p> <p>Оплата труда складывается из должностного оклада и дополнительных стимулирующих выплат, которые формируются ежемесячно на каждое структурное подразделение и распределяются между сотрудниками. Однако механизм стимулирования нуждается в совершенствовании, так как при распределении прибылей нет четких критериев, по которым реализуется распределение премиального фонда внутри подразделений. Соответственно недостаточная оценка личного вклада каждого сотрудника снижает эффективность мотивирующей функции переменной составляющей заработной платы.</p>

Проведем анализ кадрового состава клиники ООО «МАКСбелмед» по категориям персонала. В ООО «МАКСбелмед» персонал структурирован на следующие категории: врачи, средний медицинский персонал, к которому относятся сестринский персонал, младший медицинский персонал, к которому относятся санитары, и прочий персонал, к которому относятся работники,

занимающиеся административно - экономическими и общехозяйственными вопросами.

Проанализируем изменение структуры персонала исследуемой организации и укомплектованность штатов. Информация за исследуемый период приведена в таблице.

Таблица 2.3

Структура персонала организации

Категории персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Абс. откл. (чел)	Темп роста, снижения.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Врачи	73	47	61	46	61	46	- 12	83
Средний медицинский персонал	52	33	45	33	45	33	7	86
Младший медицинский персонал	13	8	13	10	13	10	0	0
Прочий персонал	18	12	15	11	15	11	3	83
Итого	156	100	134	100	134	100	-22	85

В результате проведенного анализа значений показателей структуры и укомплектованности персоналом ООО «МАКСбелмед» была выявлена тенденция уменьшения общей численности персонала. В целом количество персонала уменьшилось на 15%. Количество врачей сократилось на 17%. Численность среднего медицинского персонала уменьшилась на 14%. Количество младшего медицинского персонала не изменилось. Численность административно-управленческого и общехозяйственного персонала, относящегося к категории прочего персонала, сократилась на 17 %. Сокращение персонала можно частично объяснить достаточно сложным финансовым положением клиники в исследуемом периоде, когда были применимы меры по оптимизации затрат и сокращению численности персонала.



Таблица 2.4

Укомплектованность штатов медицинской клиники ООО «МАКСбелмед» за исследуемый 2017 г.

№ п/п	Категория персонала	Число штатных должностей	Фактически занято должностей	Физические лица	Отклонение по количеству должностей	Коэффициент укомплектованности штатов
1	Врачи	92	92	61	0	1
2	Средний медицинский персонал	59	49	45	10	80
3	Младший медицинский персонал	15	13	13	2	86
4	Прочий персонал	18	18	15	0	1
5	Всего	184	158	134	12	85

Таким образом, по штатному расписанию в 2017 году в клинике запланировано 92 штатные должности по категории врачи. Из них распределены, то есть фактически заняты 92 должности. То есть коэффициент укомплектованности врачей составляет 1. Однако фактическое количество работающих физических лиц врачей в клинике в 2017 году составляет 61 человек. Эта тенденция говорит, что определенный процент персонала врачей работает на условиях совместительства как внутреннего, так и внешнего.

Рассмотрим распределение численности персонала клиники по возрасту. Для исследования возьмем базовый 2017 год. Информация по возрастной структуре персонала приведена в таблице.

Таблица 2.5

Распределение персонала организации по возрасту в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Врачи		Средний медицинский персонал		Младший медицинский персонал		Прочий персонал	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	2	4	-	-	-	-
20 – 30	17	28	21	47	9	69	6	40

Продолжение таблицы 2.5

30 – 40	25	41	19	42	1	8	8	53
40 – 50	11	18	3	7	3	23	1	7
50 – 60	8	13	-	-	-	-	-	-
Старше 60	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	61	100	45	100	13	100	15	100

Среди категории врачей наибольшее количество составляют работники возрастной категории 30 – 40 лет, составляет 41%. Среди среднего медицинского персонала доминирует персонал возрастной категории 20 – 30 лет, что составляет 47%. Среди категории младшего медицинского персонала, доминирует возрастная категория 20 -30 лет, что составляет 69% по исследуемой группе. Среди прочего персонала доминирует возрастная категория 30 -40 лет, что составляет 53%. Таким образом основной персонал клиники входит в группу наиболее трудоспособного возраста, работающего с достаточно высокой производительностью в силу еще молодого возраста, но уже имеющегося достаточного опыта.

Проанализируем половозрастную структуру персонала ООО «МАКСбелмед». Информация представлена в таблице

Таблица 2.6

Распределение персонала организации по полу в 2017г.

Группы работников	Женщины		Мужчины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Персонал, всего в том числе:	81	60	53	40
Врачи	38	47	38	71
Средний медицинский персонал	32	40	5	9
Младший медицинский персонал	5	6	3	5
Прочий персонал	6	7	8	15

В результате анализа по гендерному признаку, выявлено, что доминирующей группой в ООО «МАКСбелмед» являются женщины. В исследуемой группе их количество составляет 60%. Мужчины соответственно составляют 40%.

Проведем анализ персонала клиники по трудовому стажу. Результаты проведенного анализа представляются соответственно в таблице.

Таблица 2.7

## Распределение работников» по трудовому стажу в 2017г.

Группы работников по возрасту, лет	Врачи		Средний медицинский персонал		Младший медицинский персонал		Прочий персонал	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	-	-	13	100	-	-
От 5 до 10	28	46	29	64	-	-	5	33
От 10 до 15	24	39	9	20	-	-	8	53
От 15 до 20	9	15	7	16	-	-	2	14
Свыше 20	-	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	61	100	45	100	13	100	15	100

Проанализировав таблицы 3,4,5,6, мы определили, что укомплектованность персонала к 2017 году уменьшилась по сравнению с 2015 г., за счет оптимизации штата организации; возрастное распределение в организации следующее: количество врачей, возрастная категория которых составляет 30-40 лет, преобладает над всеми остальными и насчитывает 25 человек, преобладающей возрастной категорией среднего и младшего медицинского персонала является 20-30 лет, что составляет 47% и 69% соответственно от общего числа каждой категории, к категории прочего персонала, относятся такие сотрудники, возраст которых попадет в возрастную группу 30-40 лет; удельный вес сотрудников организации по гендерному распределению составляют женщины (81 чел.); преобладающий стаж всего медицинского персонала составляет 10-15 лет.

Проведем анализ распределения персонала клиники по образованию. Информация анализа структурно приведена в таблице.

## Распределение персонала по образованию

Группы работников по возрасту, лет	Врачи		Средний медицинский персонал		Младший медицинский персонал		Прочий персонал	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	37	83	13	100	-	-
незаконченное высшее	-	-	6	13	-	-	-	-
высшее	59	96	2	4	-	-	15	100
ученая степень	2	4	-	-	-	-	-	-
Итого	61	100	45	100	13	100	15	100

В результате изучения и анализа информационного материала, можно подчеркнуть тот факт, что все врачи имеет высшее образование, а еще 2 человека обладают ученой степенью; средний и младший медицинский персонал в основном имеют среднее специальное образование, тогда как прочий персонал имеет высшее образование.

Проведем анализ исследование использования рабочего времени в организации. Особое внимание при проведении анализа потерь рабочего времени уделяется потерям рабочего времени, как основным элементам, создающим проблемное организационное поле. По итогам анализа рассчитаем коэффициент абсентеизма, который показывает, сколько в процентах эффективного фонда рабочего времени не используется. Информация приведена в таблице.

Таблица 2.9

## Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Основные причины потерь рабочего времени	Основные документы, в которых зафиксированы потери рабочего времени.	2015 год (человеко-дни)	2016 год (человеко-дни)	2017 год (человеко-дни)	Темп роста, (снижения показателя) в %.
Общий календарный фонд рабочего времени		38 532	33366	33500	86
Общее количество потерь рабочего времени	Официальные документы	3227	4286	4102	127
- из них по болезни	Листы временной нетрудоспособности	769	638	586	74
- целодневные/внутридневные простои в клинике	Табели рабочего времени	34	21	15	44
- административные отпуска	Заявления и служебные записки персонала	2458	3648	3516	143
- прогулы	Служебные записки	5	-	-	
Коэффициент абсентеизма (%)		8,4	12	12,2	145
в том числе по болезни (%)		2	2	1,7	85

Итак, по итогам проведенного анализа сделаем выводы. Итак, за исследуемый период времени общий календарный фонд клиники уменьшился на 14%. А общее количество потерь рабочего времени увеличилось на 27%. Увеличение произошло за счет увеличения дней административных отпусков. Соответственно и коэффициент абсентеизма за исследуемый период увеличился на 45%.

Далее проанализируем динамику затрат на персонал. Результаты анализа представлены в таблице.

Таблица 2.10

## Структура затрат на персонал

№	Виды затрат	Временной период			Абсолютное отклонение показателя за 2015 -2017 гг..	Темп роста показателя (снижения) 2015 -2017 гг.
		2015 г	2016 г	2017 г		
1	Оплата труда	58 713 600	64 798 457	65 698 400	6 984 800	111
2	Набор и отбор персонала	196 253	165 965	134 658	- 61 595	66

3	Обучение и развитие персонала	203 654	241 624	198 659	- 4 995	97
4	Питание	-	-	-		
5	Спецодежда	101 021	99 268	100 239	- 782	99
7	Медицинское обслуживание					
8	Охрана труда	56 463	89672	69 234	12 771	122
9	Организация отдыха	-	-	-		
10	Оплата жилья	-	-	-		
	Итого	59 270 991	65 394 986	66 201 190	6 930 199	111

Таким образом, за исследуемый период Затраты на оплату труда увеличились на 11%. Затраты на подбор персонала уменьшились на 13%, сокращение затрат на подбор связано с сокращением коэффициента текучести кадров и увеличением коэффициента постоянства состава персонала. Затраты на обучение и развитие персонала снизились на 3%. Питание и медицинское обслуживание, оплата жилья и организация отдыха организацией не оплачивается. Основной статьей расходов является оплата труда и мероприятия по охране труда персонала. В целом за исследуемый период расходы на персонал выросли на 11%.

Проанализируем эффективность использования трудового потенциала за исследуемый период. Информация представлена в таблице

Таблица 2. 11

## Анализ эффективности использования трудового потенциала

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	Темп роста показателя (снижения) гг. %
Выручка от продаж, руб.	150 476 568	162 608 735	151 108 674	632 106	99,6
Прибыль от продаж, руб.	7 619 142	5 435 555	7 128 948	- 490 194	93

Продолжение таблицы 2.11

Среднесписочная численность персонала, чел.	156	134	134	-22	85
Фонд заработной платы, руб.	58 713 600	64 798 457	65 698 400	6 984 800	111
Среднегодовая заработная плата, руб.	27 800	29 347	29 754	1 954	107
Выручка от продажи в расчете на 1 работника, руб.	1000	1 213	1 127	127	113
Прибыль от продажи в расчете на 1 работника, руб.	50	40	53	3	106

Проанализируем полученные результаты. В целом за исследуемый период мы наблюдаем сокращение такого важнейшего экономического показателя эффективности системы управления персоналом и всей организации в целом, как прибыли на 7%. При этом наблюдается рост затрат на персонал на 11% и рост фонда заработной платы на 11%. При этом в клинике за исследуемый период произошло сокращение численности персонала на 15%. Несмотря на то, что растет прибыль от продаж в расчете на 1 человека на 6%, клиника имеет огромную статью затрат на фонд оплаты труда, которые определяют низкую рентабельность получаемых доходов.

Проведем анализ показателей основных кадровых процессов, характеризующих движение персонала за исследуемый период 2015 -2017 г.г. Информация представлена в таблице.

Таблица 2.12  
Динамика основных кадровых процессов в 2015 - 2017 году

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста показателя (снижения) 2015 -2017 г.г., в %
Среднесписочная численность персонала	156	134	134	- 22	85
Принято всего, чел.	52	26	38	- 14	73
Выбыло всего, чел.	52	48	41	- 11	78
в т. ч. :- по сокращению	-	-	-	-	
-по собственному желанию	52	48	41	- 11	78

- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-		
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	33	19	28	-5	84
Коэффициент оборота по выбытию	33	36	31	- 2	93
Коэффициент постоянства кадров	66	64	69	3	104
Коэффициент текучести кадров	33	35	30	-3	90
Коэффициент удовлетворенности трудом	67	65	70	3	104
Коэффициент абсентеизма: в т. ч. по болезни (Кабс/б)	8,4	12	12,2	3,8	145

В связи с оптимизацией кадрового состава организации численность рабочего персонала на конец года уменьшилась на 15% к 2017 г., но количество выбывшего персонала в исследуемом периоде меньше по сравнению с 2015 г., что не может не отразиться на положительной динамике темпа прироста. Количество принятого персонала в 2017 году уменьшилась.

В целом за исследуемый период количество персонала клиники снизилось на 15 %. Однако следует обратить внимание, что фактических штатных должностей в ООО «МАКСбелмед» - 184. Как один из важнейших показателей кадровых процессов коэффициент текучести персонала, за исследуемый период сокращается на 10%. Однако текучесть персонала в организации достаточно высокая. Это сигнализирует все - таки о наличии проблем в организации труда персонала, которые необходимо более подробно исследовать в следующем параграфе.

**Вывод:** Использование персонала в клинике отражаются не только в экономических показателях, таких как выручка от предоставленных услуг, прибыль от продаж, фонд заработной платы, среднегодовая заработная плата, выручка от продажи в расчете на 1 работника, прибыль от продажи в расчете на 1 работника, но и в кадровых показателях, таких как Среднесписочная численность персонала, коэффициент текучести персонала, удовлетворенно-



сти трудом персонала, коэффициент абсентеизма. По этим же показателям можно дать оценку эффективности системы управления персоналом в целом.

За исследуемый период в организации сократилась численность персонала на 15%. За исследуемый период текучесть персонала уменьшается на 10%. А удовлетворенность трудом персонала соответственно увеличивается на 4%, кроме того, коэффициент постоянства кадрового состава так же увеличивается за исследуемый период на 4%. Это значит, что персонал клиники устраивают условия труда, созданные клинике. Увеличение постоянства персонала является положительной тенденцией.

Однако увеличение коэффициента абсентеизма на 45%, является значительным и сигнализирует о проблеме в организации труда. Неотработанное рабочее время увеличивается в основном из-за временной нетрудоспособности персонала в связи с заболеваниями. А также отпуск без содержания. Можно предположить. Что персонал клиники испытывает перегрузки, из-за увеличения нагрузки. Это предположение объяснимо, учитывая тенденцию того, что численность работающего персонала и численность штатных должностей различаются. Поэтому для уточнения кадровой составляющей использования персонала необходимо провести дополнительные исследования укомплектованности штатов и коэффициента совместительства персонала в следующей части нашего исследования.

По экономическим показателям эффективности наблюдается динамика увеличения выручки от предоставляемых услуг на 0,4%. Этот показатель показывает, что, несмотря на достаточно комфортные и устраивающие персонал клиники условия труда эффективность клиники в целом не увеличивается. А если мы проанализируем показатель прибыли как в целом по клинике, то увидим тенденцию снижения роста показателя на 7%.

Следовательно, целесообразно рассмотреть эффективность деятельности персонала клиники, так как при достаточно комфортных условиях труда, персонал используется недостаточно. Подтверждают этот факт экономиче-

ские показатели финансово-экономической деятельности клиники. ООО «МАКСбелмед».

Кроме того, при анализе функционирования подсистем система управления персоналом, нами были выявлены узкие места в системе отбора персонала и в системе мотивации. Особенное влияние на эффективность деятельности персонала оказывает система материального стимулирования. Если наблюдается тенденция увеличения затрат на ФОТ, а объем предоставленных услуг не увеличивается, следовательно, система материального стимулирования не выполняет свою функцию и не эффективна.

Поэтому выявленные узкие места в системе управления персоналом требуют совершенствования. Особое значение необходимо отвести механизму материального стимулирования в части распределения материального фонда, при учете личного вклада каждого сотрудника в общую эффективность клиники. Развитие и совершенствование обозначенных направлений являются путями совершенствования использования персонала в клинике ООО «МАКСбелмед».

### **2.3. Анализ использования персонала в ООО «МАКСбелмед»**

Интенсификация бизнес-процессов, повышение его экономической эффективности улучшения качества предоставляемых услуг требует постоянной интенсификации развития трудового коллектива в исследуемой организации.

Поэтому необходимо, прежде всего, провести анализ для выявления изменений в использовании труда произошедших за исследуемый период.

Поэтому целесообразно провести аудит использования трудовых ресурсов в ООО «МАКСбелмед» для выявления факторов, препятствующих росту прибыли организации, как важнейшего показателя экономической эффективности организации. Кроме того, целесообразно выявить ресурсы для дальнейшего роста производительности труда и снижения потерь рабочего времени.

Разработаем алгоритм проведения организационного аудита использования трудовых ресурсов в ООО «МАКСбелмед», который состоит из нескольких этапов.

- 1.Этап. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «МАКСбелмед».
- 2 Этап. Оценка использования рабочего времени в ООО «МАКСбелмед».
- 3 Этап. Оценка производительности труда и его эффективности.
- 4 Этап. Анализ формирования фонда заработной платы и оптимизация его структуры.

На 1 этапе проведем анализ обеспеченности клиники трудовыми ресурсами по категориям персонала. Обеспеченность определяется путём сравнения фактического количества работников по категориям персонала с плановой численностью по количеству штатных должностей.

Информация по обеспеченности клиники представлена в таблице.

## Обеспеченность клиники персоналом

№	Категории персонала	2015		2016		2017		Темп роста показателя (снижения) 2015 -2017 гг.	
		По штатному расписанию (план)	Фактически человек.	По штатному расписанию (план)	Фактически человек.	По штатному расписанию (план)	Фактически человек.	По штатному расписанию (план)	Фактически человек.
1	Врачи	88	78	92	61	92	61	+4	-21
2	Средний медперсонал	55	40	59	45	59	45	+7	+12,5
3	Младший медперсонал	14	14	15	13	15	13	+7	-8
4	Прочий персонал	18	18	18	15	18	15	0	-20
	Итого:	175	156	184	134	184	134	+5	-14

Проведя исследование обеспеченности трудовыми ресурсами за исследуемый период с 2-15 по 2017 г. Можно сделать следующие выводы, что по плану общая численность персонала увеличивается на 9 человек, что составляет прирост 5%. Прирост численности персонала клиники с расширением лечебно-консультативного отделения. Соответственно выявлен прирост показателя численности персонала по категории врачей на 4% и по категории среднего и младшего медицинского персонала на 7%. По категории прочего, куда входит персонал, выполняющий административные и общехозяйственные функции прироста показателя численности не выявлено.

Это положительная тенденция, сигнализирующая о том, что клиника развивается и расширяет объем предоставляемых услуг.

Особое внимание следует обратить на фактическое число работников. За исследуемый период их численность сократилась на 22 человека, что составляет 14 %. Это вызвано сокращением количества персонала по катего-

рии врачей, численность сократилась на 21%, и численности прочего персонала на 20%, численность младшего медицинского персонала так же уменьшилась на 7%. Численность среднего медицинского персонала за исследуемый период увеличилась на 12.5%.

Сокращение численности прочего персонала вызвано сокращением штата экономического отдела и персонала, выполняющего общехозяйственные функции. В достаточной степени это оправданная стратегия руководителей клиники. Так как с существующих условиях они принимают решения развивать клинику за счет расширения функционального лечебно-консультативного отделения. Однако выявленная тенденция сокращения численности фактически работающего персонала по категории врачей заслуживает более внимательного анализа. Можно предположить, что данная ситуация складывается за счет увеличения процента работы по совместительству персонала по категории врачей.

Согласно представленным во 2 задании результатам анализа укомплектованности штатов персоналом, по штатному расписанию в 2017 году в клинике запланировано 92 штатные должности по категории врачи. Из них распределены, то есть фактически заняты 92 должности. То есть коэффициент укомплектованности врачей составляет 1. Однако фактическое количество работающих физических лиц врачей в клинике в 2017 году составляет 61 человек. Эта тенденция говорит, что определенный процент персонала врачей работает на условиях совместительства как внутреннего, так и внешнего.

Поэтому целесообразно рассчитать коэффициент совместительства по клинике.

Важное значение при анализе персонала медицинских учреждений имеет исследование коэффициента совместительства.

Медицинские работники имеют право работать на условиях внешнего и внутреннего совместительства, при условии, что они не принимают участия в мероприятиях, на которые распространяются ограничения санитарно-гигиенического характера.

Максимальное время при работе по совместительству не должно превышать 0,5 ставки от нормы рабочего времени, исчисляемой на основании утвержденной рабочей недели по основному месту работы. Эти требования применимы как к врачебному персоналу, так и для младшего и среднего медицинского персонала.

Рассчитаем коэффициент совместительства за базовый 2017 год.

Коэффициент совместительства рассчитывается по следующей формуле

$$\text{Коэффициент совместительства} = \frac{\text{Число занятых врачебных должностей (средних медицинских работников)}}{\text{Число физических лиц (средних медицинских работников) на конец отчетного периода}} \quad (2.2)$$

Для коэффициента совместительства установлен норматив. Согласно законодательным актам он составляет от 1 до 1,3. Довольно высоким значением является 1,4. А значение коэффициента совместительства 1,5 вообще считается предельно допустимым. Однако коэффициент совместительства, превышающий единицу, рассматривается как достаточно негативная тенденция, выявляемая в организации, вызывающая и обуславливающая повышенную загруженность персонала, которая сдерживает дальнейшее развитие медицинских технологий, а также значимо снижает качество медицинской помощи.

Большая укомплектованность штатов при высоком коэффициенте совместительства может сигнализировать о значительном дефиците специалистов, поскольку укомплектованность достигается за счет значительной перегрузки уже имеющихся работников. Вероятно, в данном случае можно предположить и то, что замещение имеющихся должностей в ряде случаев достигается за счет специалистами несоответствующего уровня.

Расчет коэффициента совместительства в базовом 2017 году по категориям персонала в ООО «МАКСбелмед»

№ п/п	Категория персонала	Число штатных должностей	Фактически занято должностей	Физические лица	Отклонение по количеству должностей	Коэффициент совместительства штатов
1	Врачи	92	92	61	0	1,51
2	Средний медицинский персонал	59	49	45	10	1,08
3	Младший медицинский персонал	15	13	13	2	1
4	Прочий персонал	18	18	15	0	1,2
5	Всего	184	158	134	30	1,2

Значение коэффициента совместительства позволяет определить, на сколько ставок работает один медицинский работник. Таким образом, можно сделать вывод, что коэффициент совместительства по категории высшего персонала (врачей) находится на границе допустимой нормативом. Что сигнализирует о том, что сотрудники этой категории персонала предельно перегружены работой. Соответственно при максимизации производительности труда падает качество предоставляемых услуг. Подтверждением выявленной тенденции может являться многочисленные жалобы на предоставляемые услуги, расположенных на официальном сайте клиники.

Выявленная тенденция так же сигнализирует о проблеме в организации труда персонала

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работников за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени.

На 3 Этап. Нашего исследования проведем оценку производительности

труда и его эффективности в клинике ООО «МАКСбелмед».

Для этого проведем факторный анализ производительности труда и представим информацию в приложении 3

Проведенный анализ динамики объема предоставляемых услуг позволил сформировать общую картину по каждому врачу. И создаёт наглядную картину личной эффективности.

Наглядно выделяются сотрудники, предоставляющие свои услуги в более низком объеме, чем в среднем по клинике. Такие сотрудники выделены в таблице курсивом.

В соответствии с полученными результатами для руководства клиники существует возможность сделать вывод либо о необходимости данного рода штатных единиц специалистов, либо о необходимости данных штатных работников, показывающих снижающиеся результаты деятельности.

Для более широкой картины эффективности использования персонала проведем общий анализ по клиническим отделениям.

Таблица 2.17

Динамика показателей эффективности использования персонала по клиническим отделениям

Название отделений	Количество посещений		Общая стоимость предоставленных услуг, руб.		Темп роста (снижения), %	
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	По количеству посещений	По объему предоставленных услуг, тыс. руб.
Лечебно-консультативное отделение	33021	31221	41 463 650	32 397 130	94	79
Отделение физиотерапии	9571	8216	6 221 150	5 287 098	85	85



Отделение хирургии и эндоскопических исследований	13906	12230	29 038 900	2 5 554 232	88	88
Женская консультация	6246	5565	13 747600	12 097 888	89	88
Педиатрическое отделение	12981	17217	27 983535	36 938 266	132	131
Стоматологическое отделение	15506	14929	20 078900	16685060	84	84
Отделение диагностики и восстановительного лечения	14075	12950	24 075 000	22 149 000	92	92
Итого	105 306	102328	162 608 735	151108674	97	92

Проведем анализ динамики показателей использования персонала по клиническим отделениям. Эффективность можно оценить по показателям прироста выручки от предоставленных услуг отделениями ООО «МАКСБел-мед». По результатам анализа наблюдается снижение показателей выручки по всем отделениям, кроме педиатрического. Так выручка, приносимая лечебно – консультативным отделением снизилась за исследуемый период на 21%, на втором месте по снижению прибыли стоит стоматологическое отделение, выручка снизилась на 16%, выручка физиотерапевтического отделения снижена на 15%.

Отделение эндоскопии и женской консультации предоставило услуг меньше на 12%, отделение функциональной диагностики предоставило услуг на 8% меньше, чем в 2016 г. Однако педиатрическое отделение предоставило услуг на 32 % больше, чем в предыдущем году. Наряду с падением выручки от предоставленных услуг наблюдается и соответственно падение численности принятых пациентов. Общее отклонение в численности принятых пациентов 2017 г. составляет 2 987 человек, что составляет 3%. В целом по клинике общий объем предоставленных услуг в 2017 г. снизился на 11 500 061 тыс. руб., что составляет 8% 2016 – 2017 год.

Соответственно в сочетании с выявленной тенденцией падения производительности труда, снижение общего объема предоставляемых услуг в рублях говорит, что персонал клиники в значительной степени недоисполь-

зуется. Для обоснования степени использования персонала в ООО «МАКС-Сбелмед» проведем факторный анализ использования труда персонала. Для этого разработаем систему показателей оценки, представленную в таблице.

Особое внимание следует уделить зависимости между ростом производительности труда и фондом заработной платы. Так как между этими двумя показателями существует прямая зависимость. В норме, чем выше заработная плата, тем выше производительность труда.

Поэтому необходимо установить соответствие между темпами роста производительности труда заработной платой.

Для этого необходимо был рассчитать коэффициент опережения.

$$k_{\text{оп}} = \frac{I_w}{I_z} \quad (2.3)$$

$I_w$  - темп роста (индекс) производительности труда, в долях;

$I_z$  - темп роста (индекс) средней заработной платы, в долях, определяется по формуле

$$I_z = \frac{Z_1}{Z_0} \quad (2.4)$$

где  $Z_1, Z_0$  - средняя заработная плата соответственно в отчетном и базисном периодах;

Коэффициенты опережения, принимающие значение больше единицы, характеризуют опережение темпа роста производительности труда над темпом роста средней заработной платы. При этой ситуации происходит относительная экономия фонда оплаты труда, снижение себестоимости продукции и увеличение прибыли и рентабельности продаж.

Проведем факторный анализ использования персонала в клинике ООО «МАКСбелмед». Использование персонала можно проследить по изменению основных экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности клиники. Положительный рост таких показателей как чистая прибыль, производительность труда, рентабельность, общий объем предостав-

ленных услуг, индекс роста производительности труда представляют основание о эффективном использовании персонала.

Таблица 2.18

Факторный анализ использования труда персонала

Показатель	Значение показателя		Темп роста показателя (снижения) 2015 -2017 гг., в %
	2016 г.	2017 г.	
Среднегодовая численность персонала	134	134	0
В том числе категория врачей	61	61	0
Удельный вес врачей в общей численности работников	46	46	0
Всего рабочих дней в году на 1 врача	259	259	0
Отработано дней 1 врачом за год	218	205	94
Отработано часов всеми врачами	81 788	75030	91
Средняя продолжительность рабочего дня	6	6	
Предоставлено услуг в ценах базового периода, тыс руб	162 608 735	151 108 674	92
Производительность труда на 1 врача, в тыс. руб	1 213 498	1 136 631	92
Среднегодовой фонд оплаты труда	64 798 457	65 698 400	111
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	29 347	29 754	111
Темп роста (индекс) производительности труда, в долях	125	93	75
Темп роста (индекс) средней заработной платы, в долях	105	101	96
Коэффициент опережения	1,2	0,9	75
Общие затраты на персонал	65 394 986	66 201 190	102
Чистая прибыль	5 435 555	7 128 948	131
Рентабельность персонала (тыс. руб.)	40 563	53 201	131

Итак, за период 2016 – 2017 года численность работающего персонала не изменилась, в том числе по категории врачей. Проводя исследование использования фонда рабочего времени, мы видим, что сократилось число отработанных дней на одного врача на 8% за год. Количество отработанных часов всеми врачами за год уменьшилось на 9%. Это негативная тенденция, характеризующая увеличения потерь рабочего времени. Наблюдается проанализированная нами по отделениям снижение объема предоставленных услуг

на 8%, соответственно производительность труда на модного врача упала также на 8%. Однако за исследуемый период мы наблюдаем прирост фонда оплаты труда на 11%, что при падении темпов роста индекса производительности труда является необоснованным.

Коэффициент опережения роста производительности труда по сравнению с темпом роста заработной платы в 2016 году больше единицы. Это говорит о том, что производительность труда росла немного быстрее, чем ФОТ. В данном случае происходила относительная экономия фонда оплаты труда и снижалась себестоимость предоставляемых услуг, а также увеличивалась рентабельность продаж и прибыль.

В 2017 году коэффициент опережения меньше единицы. Следовательно, в клинике наблюдается перерасход фонда оплаты труда и общих затрат на персонал. Это приводит к превышению темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда.

При этом прибыль, приносимая 1 сотрудником, увеличилась с 40 563 тыс. руб. до 53 201 тыс. руб. Однако, если мы рассматриваем рентабельность персонала, что мы видим, что на 1 рубль прибыли, затраты на персонал составили 1192 руб. в 2016 году, 921 рублю в 2017 году. Поэтому затраты на персонал превышают значение чистой прибыли. При таком соотношении затрат на персонал и чистой прибыли, им приносимым персонал является не рентабельным. Следовательно, для повышения эффективности использования персонала прежде всего необходимо пересмотреть бюджет затрат на персонал, основной статьей которого является более эффективное использование фонда оплаты труда.

На заключительном 4 этапе нашего исследования путей использования персонала, проведем анализ фонда оплаты труда в клинике ООО «МАК-Сбелмед». Результаты представлены в таблице.

Таблица 2.19

Анализ фонда оплаты труда за период исследования 2015 – 2017 год в ООО  
«МАКСбелмед»

Статьи фонда оплаты труда	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение показателя, тыс. руб.	Темп роста показателя (снижения) 2015 -2017 гг., в %
	Временной период исследования				
Оклады, руб.	48 316 400	43 257 478	43 857 396	- 4 459 004	90
Доплаты, руб.	1 685 357	1 123 298	1 342 658	- 342 699	79
Отпускные, руб.	4 392 400	3 932 498	3 944 661	- 447 739	89
Премияльный фонд, руб.	4 319 443	16 485 183	16 553 685	12 234 242	383
Среднемесячная оплата труда, руб.	27 800	29 347	29 754	1 954	107
Итого	58 713 600	64 798 457	65 698 400	6 984 800	111

Проведя анализ фонда оплаты труда можно отследить следующие тенденции, перекликающиеся с стратегией развития клиники. В связи с сокращением штатных должностей в ООО «МАКСбелмед» статья затрат на оклады уменьшилась на 10%, затраты на доплаты уменьшились на 21%, и на отпускные соответственно затраты снизились на 11%. Однако премияльный фонд вырос в 3 раза за исследуемый период времени.

В целом за счет увеличения премияльного фонда Фот увеличился на 11%.

Премияльный фонд оплаты труда является, прежде всего, механизмом стимулирования персонала, что позволяет использовать персонал более эффективно. Однако, важное значение имеет механизм распределения премияльного фонда между структурными и прежде всего клиническими подразделениями, которые обеспечивают основную выручку от предоставления услуг. Как было выявлено при исследовании системы УП, механизм распределения не является достаточно разработанным, а, следовательно, эффективным в достаточной степени. Поэтому совершенствуя механизм распределения премияльного фонда, имеет важное значение для совершенствования путей использования персонала в ООО «МАКСбелмед».

Проведем SWOT- анализ путей  
использования персонала ООО «МАКСбелмед»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1 Снижение текучести персонала (- 10%) 2 Повышение удовлетворенности трудом персонала (+4%) 3 Повышение К постоянства кадрового состава (+4%). 4 стимулирование производительности труда (+17%) 5. Сбалансированная динамика роста производительности труда и ФОТ.</p>	<p>1. Отсутствие динамики роста выручки от продаж. (+0,4%) 2. Снижение прибыли на 7% за исследуемый период. (-7%) 3. Превышение норматива коэффициента совместительства по категории врачей. Соответственно если превышен норматив, то при максимальной производительности труда качества предоставляемых услуг имеет тенденцию к уменьшению. 4. Несовершенный механизм распределения премиального фонда между структурными подразделениями. 5. Повышение общих затрат на персонал (+11%) 6. Отсутствие системы качественной оценки профессиональных знаний при отборе персонала.</p>
Возможности	Угрозы
<p>1 Разработка путей совершенствования использования персонала в клинике ООО «МАКСбелмед».</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимизация численности штатного состава.</li> <li>2. Совершенствование системы отбора персонала</li> <li>3. Совершенствование материального стимулирования персонала, за счет разработки механизма распределения премиальной части между структурными подразделениями и при учете личного вклада специалистов в деятельность клиники.</li> </ol>	<p>1 Составлен прогноз, определяющий нерентабельные направления. 2 Несмотря на динамику снижения коэффициента текучести персонала уровень показателя текучести достаточно высокий и классифицируется согласно нормативам К текучести, как тревожный.</p>

**Вывод:** Подводя итоги по проведенному нами исследованию следует сказать, что в организации созданы благоприятные условия для развития персонала и его профессиональной реализации. Клиника оборудована новым современным оборудованием, созданы комфортные условия труда. Как результат мы выявили динамику снижения текучести персонала и увеличения удовлетворенности трудом и коэффициента постоянства кадров.

При таких условиях руководство может рассчитывать на более высокую отдачу от деятельности персонала в качестве увеличения прибыли и производительности труда персонала.

Однако по итогам проведенного исследования мы видим, что прибыль за исследуемый период уменьшается на 7%, показатель выручки от реализации предоставляемых услуг остается на практически на одинаковом уровне, прирост 0,4% является незначительным. А проведенный анализ использования рабочего времени выявил увеличение неотработанного времени за исследуемый период на 45%. При этом согласно кадровой политике клиники ООО «МАКСбелмед» в исследуемом периоде произошло сокращение численности персонала на 15%.

Выявленные проблемы, прежде всего превышения норматива по совмещению должностей среди категории врачей обуславливает тот факт, что медицинский персонал работает с увеличением нагрузки. Превышение норматива обуславливает снижение, как качества предоставляемых услуг, так и постоянную работу в режиме переутомления. Поэтому в клинике наблюдается текучесть персонала, находящаяся в соответствии с нормативами текучести на тревожном уровне, кроме того увеличения абсентеизма так же объясняется фактом перезагруженности врачей, которые работают более чем на одну ставку.

Положительной стороной такой организации использования труда персонала может являться динамика увеличения производительности труда на 17%. Однако итоговые показатели динамики роста прибыли подтверждают, что такой подход к использованию персонала не дает эффекта увеличения прибыли. Кроме того, действующий в организации подход к использованию персонала увеличивает статью затрат на персонал в достаточной степени. Увеличение составляет 11%. Это увеличение затрат на персонал объясняется в значительной степени увеличением фонда оплаты труда, за исследуемый период он увеличился на 11%, при снижении численности персонала. Увеличение произошло за счет увеличения премиальной составляющей.

Руководство клиники, перестраивая систему материального стимулирования, планирует премирование, как основной механизм стимулирования персонала. Однако механизмы распределения премий среди структурных подразделений и внутри них, среди сотрудников являются несовершенными. Нет четкой методологии распределения премиального фонда. Выявленные узкие места снижают стимулирующее воздействие премиальной составляющей, которая не завязана на личном вкладе врача, как основного работника, приносящего в итоге выручку от предоставляемых услуг.

Поэтому степень использования персонала значительно оказывает влияние на результаты производственно-хозяйственной деятельности и на динамику выполнения финансовых планов.

Поэтому необходимо разработать план по улучшению путей использования персонала в ООО «МАКСбелмед», который будет основан на устранении выявленных узких мест при исследовании.

Основными путями целесообразно выявить:

1) Стимулирование производительности труда через систему материального стимулирования и внедрения критериев оценки личного вклада сотрудников категории врачей.

2) Совершенствование работы с персоналом при проведении процедуры отбора, через разработку и автоматизацию процесса оценки профессионального уровня.

3) Через совершенствование укомплектованности штата персоналом. Запланированные направления совершенствования использования персонала будут оформлены в мероприятия плана по совершенствованию путей использования персонала. А также рассчитана их социально-экономическая эффективность



## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПУТЕЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «МАКСБЕЛМЕД»**

### **3.1. Мероприятия по совершенствованию путей использования персонала**

Степень использования персонала оказывает значимое влияние на результаты деятельности любой организации, обуславливая динамику основных финансово-экономических показателей эффективности деятельности. Люфт совершенствования путей использования персонала является резервом развития исследуемой нами клиники ООО «МАКСбелмед».

Поэтому необходимо разработать комплекс мероприятий, обеспечивающий совершенствование путей использования персонала ООО «МАКСбелмед», который будет основан на устранении выявленных узких мест при исследовании.

Целесообразно обозначить следующие пути:

- 1) Стимулирование производительности труда через систему материального стимулирования и внедрения критериев оценки личного вклада сотрудников категории врачей.
- 2) Совершенствование работы с персоналом при проведении процедуры отбора, через разработку и автоматизацию процесса оценки профессионального уровня.

Оформим обобщенную информацию и запланируем основные направления совершенствования использования персонала в ООО «МАКСбелмед».

Целесообразно запланировать дальнейшую интенсификацию производительности труда, через создание специальных условий. Планируется изменить механизм распределения премиального фонда для категории врачей. Важным моментом необходимо учесть индивидуальную производительность

Таблица 3.1

Комплекс мероприятий по совершенствованию путей использования персонала в клинике ООО «МАКСбелмед».

Проблемы (узкие места), использования персонала в ООО «МАКСбелмед»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение прибыли клиники за исследуемый период (-7%)</li> <li>• Превышение норматива коэффициента совместительства в клинике ( на 0,2%)</li> <li>• Увеличение текучести персонала (на 30%)</li> <li>• Отсутствие регламентированной системы отбора персонала.</li> </ul>
Причины проблемных зон в ООО «МАКСбелмед»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неэффективная система материального стимулирования. Несовершенный механизм распределения премий среди структурных подразделений и внутри них, среди сотрудников.</li> <li>• Превышение норматива обуславливает: <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение, как качества предоставляемых услуг.</li> <li>- работа в режиме переутомления.</li> <li>- текучесть персонала, находящаяся в соответствии с нормативами текучести на тревожном уровне.</li> <li>- увеличение абсентеизма, объясняется фактом перезагруженности врачей, которые работают более чем на одну ставку.</li> </ul> </li> <li>• Отсутствие системы оценки профессионального уровня вновь набираемого персонала.</li> </ul>
Пути совершенствования использования персонала в ООО «МАКСбелмед»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование производительности труда через совершенствование системы механизма распределения премиального фонда, внедрения критериев оценки личного вклада сотрудников категории врачей.</li> <li>• Совершенствование работы с персоналом при проведении процедуры отбора, через разработку и автоматизацию процесса оценки профессионального уровня.</li> <li>• Через совершенствование укомплектованности штата персоналом. Сокращение фактических ставок.</li> </ul>
Планируемый результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение прибыли клиники на 10%</li> <li>• Повышение производительности труда на 10%</li> <li>• Снижение текучести персонала на 15%</li> <li>• Улучшение качества предоставляемых услуг (снижение негативных отзывов).</li> <li>• Улучшение качества отбора персонала.</li> <li>• Оптимизация штатного состава</li> </ul>
Риски	Риски внедряемых мероприятий минимальные, при условии согласия с ними руководителей.
Пользователи	Руководители клиники ООО «МАКСбелмед»

труда и объем финансовых средств, которые специалист привлеч непосредственно в клинику. Предполагается ввести четкий показатель от 15 - 30% от объема предоставленных услуг, тем или иным специалистом. Премияльный фонд заведующих лечебными отделениями будет так же зависеть от общего объема предоставленных отделением услуг. Такая система перераспределения премиального фонда завязана на реальные финансовые объемы денежных средств и является максимально стимулирующей. Показатель 30% премиального фонда, выбран неслучайно, проведенные исследования в области стимулирования персонала показывают, что именно такой порог выплат оказывает значимое воздействие на персонал. Порог ниже 30% оказывает слабое стимулирующее воздействие и производительность труда не показывает изменений.

Если повышать процент выше 30, то велика вероятность перерасходования премиального фонда. Эта ситуация была выявлена в ООО «МАКСБелмед» так как переменная составляющая составляла практически 100% с суммой оклада. При этом мы наблюдали снижение объема предоставляемых услуг по большинству лечебных отделений клиники.

Сокращение лишних штатных единиц должностей приведет к перераспределению нагрузки между сотрудниками. Выровняется коэффициент совместительства персонала по категории врачей, именно по ней было выявлено превышение норматива. При этом важно отметить, что сокращение персонала не планируется, сокращаются фактические ставки, распределенные дополнительно между сотрудниками.

А следовательно сократятся потери рабочего времени, когда врач фактически присутствовал на рабочем месте, но не принимал пациента, а следовательно, не приносил прибыли для клиники.

Важным моментом при сокращении нагрузки за счет распределенных штатных должностей, оформленных дополнительно по совместительству, сократиться и фонд платы труда, того времени, когда специалист пребывал на рабочем месте, но прибыли не приносил.

Разработка системы оценки профессионального уровня при отборе персонала, планируемо увеличит качество отбираемого персонала, что в свою очередь должно привести к улучшению качества предоставляемых услуг, а следовательно, к росту положительных отзывов клиентов и росту имиджа клиники в целом.

Кроме того, это сократит риски приема на работу специалиста с недостаточным практическим уровнем квалификации. Отбирая более подходящих клинике кандидатов, возможным станет повлиять на текучесть персонала, в сторону стабилизации её до нормальных нормативных показателей (5 – 15%), в свою очередь это снизит экономический ущерб, вызванный текучестью персонала. Все запланированные мероприятия в совокупности повысят экономическую эффективность клиники.

Рассмотрим календарный план-график по планируемым работам.

Таблица 3.2

Календарный план-график работ

№ п/п	Планируемая задача	Длительность дни	Дата начала работ	Дата окончания работ
1	Внесение изменений в штатное расписание и введение Сокращение штатных должностей по категории врачей.	7 дней	1 июля 2018	7 июля 2018
2	Разработка штатного расписания по новой структуре.	30 дней	10 июля 2018	10 августа 2018
3	Разработка методики оценки профессионального уровня персонала, с обеспечением всего методического инструментария	90 дней	1 сентября 2018	1 декабря 2018
4	Согласование проекта и его утверждение	10 дней	1 декабря 2018	10 декабря 2018

5	Разработка Положения по премированию персонала В ООО «МАКСбелмед»	14 дней	11 декабря 2018	28 декабря 2018
6	Согласование проекта Положения и его утверждение.	3 дня	10 января 2019	13 января 2019
7	Первичное подведение итогов, анализ результатов.	5 дней	13 января 2019	18 января 2019
8	Организация долгосрочного контроля	В течении всего срока реализации проекта и не менее чем 1 года после	1 июля 2018г	Июль 2019 г

Таким образом, в разработанный календарный график включены не только временные рамки для непосредственной разработки и реализации предложенных мероприятий, но и заложено время для первичного подведения результатов и его анализа с целью внесения необходимых корректировок.

Целесообразно рассчитать какие социально-экономические результаты планирует получить клиника ООО «МАКСбелмед». Все необходимые расчеты представим в следующем параграфе дипломной работы.

### **3.2. Расчет и обоснование социально-экономической эффективности предложенных путей совершенствования использования персонала в клинике ООО «МАКСбелмед»**

Любые предлагаемые мероприятия должны обладать эффективностью для клиники. Причем эффективность заключается в социальных показателях таких как повышение удовлетворенности трудом персонала, повышение мотивации персонала к осуществлению трудовой деятельности, улучшение условий труда в которых осуществляется собственно трудовая деятельность, так и в экономических прежде всего экономическую. Эффективность наблюдают по увеличению показателей прибыли, производительности труда, объемах выпускаемой продукции или предоставляемых услуг. Существуют системы финансовых показателей устойчивости организации, которые можно измерить анализируя финансовые результаты по отчетности, которая в течение бедующих периодов будет сформирована. Однако для нас наибольшим значением обладает рост прибыли, сокращение экономических ущербов от текучести персонала и сокращение фонда оплаты труда, как важнейшей статьи затрат на персонал как в данной клинике, так и в большинстве других организаций. Суммарный финансовый результат будет олицетворять экономический эффект от разработанных мероприятий.

Важнейшим этапом в разработке плана реализации мероприятий по совершенствованию путей использования персонала в ООО «МАКСбелмед» является разработка бюджета для планируемых мероприятий приведем его в таблице.

Таблица 3.3

Бюджет мероприятий по совершенствованию путей использования персонала в  
ООО «МАКСбелмед».

Наименование мероприятия		Бюджет затрат	Источник финансирования	Ответственное лицо
1. Совершенствование штатного расписания	Сокращение ставок. Совершенствование штатного расписания.	В рамках заработной платы	Собственные средства	Главный врач, заведующие клиническими отделениями, специалист по кадрам, главный бухгалтер.
2. Совершенствование система премирования	Разработка Положения о премировании. (Приложение 4), (Реконструкция механизма распределения премиального фонда)	В рамках заработной платы	Собственные средства	Главный врач, главный бухгалтер, специалист по кадрам,
3 Совершенствование системы отбора персонала	Разработка методологии оценки профессионального уровня	50 000 тыс. руб.	Собственные средства,	Консалтинговая организация, специалист по кадрам, главный врач
	Разработка автоматизированной системы оценки персонала	200 000 тыс. руб.	Собственные средства	Консалтинговая организация
Премия участникам рабочей группы		70 000 тыс. руб.		
Итого	320 000 руб.			

Таким образом, можно увидеть, что большинство мероприятий реализуемы в самой клинике штатными сотрудниками аппарата управления. Затрат финансов дополнительных, кроме суммы премии эти мероприятия не требуют и финансируются в пределах заработной платы. Наибольшую часть расходов охватывает этап, связанный с совершенствованием отбора персонала. Сложность заключается в разработке автоматизированной системе оценке

профессионального уровня., данный этап работ выносится на аутсорсинг стройней организации.

Рассчитаем экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Таблица 3.4

Экономические результаты мероприятий по совершенствованию путей использования персонала

Наименование мероприятия	Планируемый результат	Планируемая динамика	Показатель базового периода	Показатель планируемого периода
Совершенствование штатного расписания.	Выравнивание коэффициента совместительства до уровня нормы - 1,3 с 1,51	(Динамика снижения на 0,2)	1,51	1,3 (Норма 1 - 1.4)
Сокращение ставок	Оптимальное число ставок по категории врачей	Сокращения 13 ставок	92	79
Совершенствование система премирования. Реконструкция механизма распределения премиального фонда	Составляющая премиального фонда в ФОТ то 10 до 15%.  Механизм распределения: Для врачей (Приложение 4).  1) 10 % от индивидуального объема предоставленных услуг для специалистов категории врачей. 2) в зависимости от заработанных врачом баллов. 10 баллов = 5% премии от оклада.  Для заведующих клиническими отделениями: 1) + 10% от объема индивидуальных предоставленных услуг, 2) + 5% от объема предоставленных услуг отделением.	Сокращение ФОТ на 9%	65 698 400 тыс. руб.	59 888 129 тыс. руб.
Совершенствование системы отбора персонала. Разработка автоматизированной системы оценки персонала.	Снижение экономического ущерба от текучести персонала	Динамика снижения на 15%	376 499	320 025

Рассчитаем, количество штатных должностей, удовлетворяющих нормативу коэффициента совместительства.



$$\text{Коэффициент совместительства} = \frac{\text{Число занятых врачебных должностей (средних медицинских работников)}}{\text{Число физических лиц (средних медицинских работников) на конец отчетного периода}} (3.1)$$

$$1,3 = X / 61$$

$$X = 79$$

По штатному расписанию в 2017 году было 92 должности категории врачей. Следовательно, чтобы соблюдался норматив по коэффициенту совместительства необходимо сократить 13 ставок врачей, которые были распределены между сотрудниками необходимо сократить. Таким образом получим, что в планируемом периоде количество штатных должностей по категории врачей составит 79 штатных единиц.

1. Рассчитаем экономический ущерб, связанный с текучестью персонала в 2017 году.

Таблица 3.5

Экономический ущерб от текучести персонала в ООО «МАКСбелмед» за 2017 г.

Название показателя	Базовый период
1.Стоимость одного часа работы специалиста по кадрам	178 руб.
2.Уволено	41
Принято	38
3.Временные затраты на подбор персонала	3,2 часа
4.Затраты на подбор персонала	21 644 тыс. руб.
5.Общие затраты специалиста по кадрам	88 785 тыс. руб.
6.Средняя производительность труда	103 332 тыс. руб.
7.Затраты на рекламу и размещение вакансий	57 654 тыс. руб.
8.Потери от снижения производительности труда увольняющихся сотрудников	100 871 тыс. руб.
9.Потери от снижения производительности труда вновь принятых сотрудников, проходящих адаптацию	196 330 тыс. руб.
Итого экономический ущерб (кол.4+7+8+9)	376 499 тыс. руб.

В 2017 году был уволен 41 человек.

Рассчитаем затраты на подбор персонала в 2017 году.

$$З(\text{от}) = 178 * 3,2 * 38 = 21\ 644 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем стоимость размещения вакансий на основных кадровых порталах.

$$З(\text{рек}) = 57\ 654 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем затраты специалиста по кадрам, связанные с процедурой увольнения сотрудников. Время, необходимое на выполнение этих обязанностей исходя из опыта в клинике составляет 1,3 часа.

$$З(\text{ув}) = 41 * 178 * 1,3 = 9\ 487 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем общие затраты специалиста по кадрам

$$З(\text{общ}) = 57\ 654 + 9\ 487 + 21\ 644$$

$$З(\text{общ}) = 88\ 785 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем ущерб, от падения производительности труда работников, предупредивших об увольнении. По фактическим данным клиники производительность труда в среднем падает на 5%. Количество рабочих дней в период перед увольнением составляет 10 дней.

$$\text{ЭУ}(\text{тек}) = 103\ 332 * 0,05 * 41$$

$$\text{ЭУ}(\text{тек}) = 211\ 830 \text{ тыс. руб. рабочий месяц}$$

$$\text{ЭУ}(\text{Тек}) = 100\ 871 \text{ за 10 дней тыс. руб.}$$

Рассчитаем ущерб от падения производительности труда от вновь принятых сотрудников, производительность труда падает на 5% при прохождении периода адаптации. Период адаптации принимаем равный месяцу

$$\text{ЭУ}(\text{ад}) = 103\ 332 * 0,05 * 41$$

$$\text{ЭУ}(\text{ад}) = 196\ 330 \text{ тыс. руб.}$$

Соответственно, если мы планируем снижение текучести персонала в планируемом периоде на 15%. Соответственно и экономический ущерб от текучести сократится на 15%. Что составит 56 474 тыс. руб. Следовательно, эта сумма составит часть от суммы экономического эффекта.

2. Рассчитаем перераспределение премиального фонда ФОТ.

Перерасчет фонда оплаты труда за период исследования на 2018 год в ООО  
«МАКСбелмед»

Статьи фонда оплаты труда	2017 год	Плановый период	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %	Прирост показателя, %
Постоянная часть	49 144 715	44 375 944	- 4 768 771	90	-10
Премииальный фонд	16 553 685	15 512 185	- 1 041 500	93	-7
Из него премиальный фонд персонала категории врач	11 365 200	10 323 700	- 1 041 500	90	- 10
Среднесписочная численность	134	121	13	90	-10
Численность персонала категории врачей	92	79	13	85	- 15
Итого	65 698 400	59 888 129	-5 810 271	91	- 9

Общий объем предоставленных услуг в 2017 году составляет 102 млн. 328 тыс. руб. Из этой суммы запланируем премиальный фонд для категории врачей из расчета 10-15%, от общего объема. Эта доля рассчитывается по среднему значению премиальной части и составит 10 млн. 250 135 тыс. руб. То есть премиальный фонд по категории врачей уменьшится на 1 млн. 041 500 тыс. руб. И такой механизм распределения увязан с личным вкладом сотрудника в процесс формирования выручки клиники, поэтому стимулирующая функция приводится в действие, что в свою очередь приводит к стимулированию производительности труда.

В итоге после проведенного перерасчета фонд оплаты труда сокращается на 9%, что оставляет 5 млн. 810 271 тыс. руб. Соответственно сэкономленные деньги пойдут в увеличение прибыли и являются одним из составляющих экономического эффекта.

Итак, подведем итоги планируемых результатов совершенствованию путей использования персонала.

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию путей использования персонала в клинике ООО «МАКСбелмед»

Название мероприятия	Экономическая эффективность	Социальная эффективность
Совершенствование штатного расписания.	1.Сокращения 13 ставок; 2.Выравнивание коэффициента совместительства до уровня нормы - 1,3; 3.Сокращение ФОТ на 9%	Соблюдение нормативов по численности совместителей. Оптимизация нагрузки, улучшение условий труда.
Совершенствование система премирования. Реконструкция механизма распределения премиального фонда	1.Сокращение ФОТ на 9%; 2. Повышение производительности труда на 10% 3. Повышение прибыли на 10%	Оптимизация заинтересованности персонала в повышении качества и количества предоставляемых услуг.
Совершенствование системы отбора персонала. Разработка автоматизированной системы оценки персонала.	1. Снижение текучести персонала на 15%, за счет отбора специалистов более высокого уровня. 2.Снижение экономических убытков при снижении текучести персонала на 15%;	Отбор специалистов с более высоким уровнем профессиональных компетенций

Таким образом, разработанные мероприятия обоснованы и имеют социально-экономическую эффективность.

Рассчитаем экономический эффект.

Он заключается в том, что планируется повышение прибыли на 10%, что составляет 712 894 тыс. руб. Кроме того, в сумму экономического эффекта включается сэкономленная после реструктуризации фонда оплаты труда сумма 5 810 271 тыс. руб., а так же сумма, которая планируется сэкономить за счет сокращения экономических убытков от текучести персонала, которая составляет 56 474 тыс. руб..

$$\text{Эк. Эффект} = 712\,894 + 5\,810\,271 + 56\,474$$

$$\text{Эк. Эффект} = 6 \text{ млн. } 579\,639 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем окупаемость мероприятий по совершенствованию путей использования персонала.

$$T = K/P \quad (3.2)$$

K – капиталовложения в мероприятия

П – прирост прибыли

$T = 230\,000 / 6\,579\,639$

$T = 0,035$  года, или около 1 месяца

Таким образом, планируемые мероприятия окупятся примерно за 1,2 года.

Рассмотрим риски мероприятий по совершенствованию путей использования персонала.

Таблица 3.8

Риски мероприятий по совершенствованию путей использования персонала в ООО «МАКСбелмед»

Риск	Ожидаемые последствия	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
Неэффективная постановка целей плана совершенствования путей использования персонала.	несогласованность организации, проведения и мониторинга путей использования персонала	детальная разработка методологии организации мероприятий по совершенствованию путей использования персонала	корректировка этапов проведения мероприятий по совершенствованию путей использования персонала
Сопrotивления персонала внедряемым изменениям.	Снижение удовлетворенности трудом, конфликтные ситуации.	Проведение работы по внедрению изменений согласно этапам: размораживание, внедрение, замораживание.	Создание рабочей группы по проведению работы с мотивационной работой с персоналом.

В заключение исследования необходимо подвести итоги и оформить выводы:

В ходе исследования путей использования персонала в ООО «МАКСбелмед» было проведено обследование финансово-экономического положения клиники.

Эффективность деятельности клиники оценивается по показателям экономической эффективности. За исследуемый период было выявлено снижение прибыли на 7% , и практически не увеличивается выручка от предос-

тавляемых услуг. Увеличение крайне незначительное и составило 632 106 тыс. руб., что составляет 0,4%.

Если рассматривать основные кадровые показатели, то можно отметить, что за исследуемый период среднесписочная численность уменьшилась на 14%, при увеличении штатных должностей на 4%. Соответственно в клинике существует недоукомплектованность штата персоналом. Однако потери рабочего времени увеличился на 45%. Выявлено превышение норматива коэффициента совместительства среди должностей категории врачей. Это обуславливает выявленные потери рабочего времени, так как персонал данной категории работает с увеличением нагрузки, кроме того падает качество предоставляемых услуг. В клинике наблюдается текучесть персонала она согласно нормативам текучести квалифицирующаяся, как находящуюся на тревожном уровне (30%).

Одним из значимых показателей использования персонала является производительность труда. За исследуемый период выявлена динамика её увеличения на 17%. Это является положительной стороной использования персонала в клинике. Однако, итоговые экономические показатели не показывают динамику роста прибыли.

Исследованием подтверждено, что такой подход к использованию персонала не дает эффекта увеличения прибыли. Кроме того, действующий в организации подход к использованию персонала увеличивает статью затрат на персонал в достаточной степени. Увеличение составляет 11%. Это увеличение затрат на персонал объясняется в значительной степени увеличением фонда оплаты труда, за исследуемый период он увеличился на 11%, при снижении численности персонала. Увеличение произошло за счет увеличения премиальной составляющей.

Руководство клиники, перестраивая систему материального стимулирования, планирует премирование, как основной механизм стимулирования персонала. Однако механизмы распределения премий среди структурных подразделений и внутри них, среди сотрудников являются несовершенными.

Нет четкой методологии распределения премиального фонда. Выявленные узкие места снижают стимулирующее воздействие премиальной составляющей, которая не завязана на личном вкладе врача, как основного работника, приносящего в итоге выручку от предоставляемых услуг.

Поэтому степень использования персонала значимо оказывает влияние на результаты производственно-хозяйственной деятельности и на динамику выполнения финансовых планов.

Поэтому был разработан план по совершенствованию путей использования персонала в ООО «МАКСбелмед».

Основными путями были выбраны:

1) Стимулирование производительности труда через систему реконструкцию системы материального стимулирования, через формирование и распределения премиального фонда для категории врачей, которая теперь увязана с личным вкладом сотрудника в формировании объема предоставленных услуг. Такой механизм распределения премиального фонда обладает достаточным стимулирующим воздействием на формирование заинтересованности персонала в увеличении производительности труда. Заведующие клиническими отделениями будут так же получать премию, зависящую от общего объема услуг, предоставленного клиническим отделением.

В целом такой механизм распределения премий является наиболее действенным и справедливым.

Кроме того, механизм позволит сократить объем премиального фонда в общей структуре ФОТа.

2) Совершенствование работы с персоналом при проведении процедуры отбора, через разработку и автоматизацию процесса оценки профессионального уровня.

Разработку автоматизированной системы оценки профессиональных знаний позволит при отборе персонала выбирать кандидатов, обладающих необходимым уровнем профессиональных компетенций. Как критерий отбо-

ра, планируется ввести наличие у соискателя клиентской базы, что позволит привлекать в клинику новых клиентов.

3) Через совершенствование укомплектованности штата персоналом.

Было рассчитано оптимальное количество штатных ставок по категории врачей. Кроме соблюдения стандартов, такое мероприятие приведет к снижению нагрузки на персонал и к уменьшению потерь рабочего времени, и причем не только того, которое не отработано по официальным причинам, но и фактически отработанного, проведенного на рабочем месте, но без фактической нагрузки, то есть без посетителей. Кроме того, это мероприятие позволит сократить фонд оплаты труда, он уменьшится на сумму обеспечения ФОТом сокращенных ставок.

Запланированные направления совершенствования использования персонала будут оформлены в мероприятия плана по совершенствованию путей использования персонала. А также рассчитана их социально-экономическая эффективность.

Внедрение мероприятий планируется на временной интервал с 01 июля 2017 года по 10 января 2018 года. Первичное подведение результатов планируется через год, то есть а 01 июня 2019 года.

Планируются следующие результаты.

Таблица 3.9

Результаты мероприятий по совершенствованию путей использования персонала в ООО «МАКСбелмед»

Показатель, тыс. руб.	Базовый период (2016 г.)	Планируемый период (2017 г.)	Темп роста, %	Значение прироста показателя, тыс. руб.
Прибыль	7 128 948	7 841 842	+ 10%	712 894
Производительность труда	1 136 631	1 250 294	+ 10%	113 663
Фонд оплаты труда	65 698 400	59 888 129	- 9%	5 810 271
Коэффициент текучести персонала	30	15	- 15%	15
Экономический ущерб от текучести персонала	376 499	320 025	- 15%	56 474



Мы видим, что экономические результаты разработанных мероприятий достаточно эффективны. За счет сэкономленных сумм от снижения ущерба от текучести персонала на 15% мы получаем дополнительный приход в статью прибыли равный 56 474 тыс. руб., при пересчете фонда оплаты труда, экономия составит 5 810 271 тыс. руб. соответственно, планируется, что в результате внедрения нового механизма распределения премий производительность труда так же повысится на 10%.

Окупаемость мероприятий составляет примерно 1 месяц.

Разработанный комплекс мероприятий имеет важное значение для развития клиники ООО «МАКСбелмед».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Люди – важнейший ресурс любой организации. Они создают новые продукты, контролируют качество, аккумулируют и используют финансовые ресурсы. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В то время как другие ресурсы ограничены, возможности и инициатива людей, человеческие ресурсы безграничны.

В деятельности практически любого предприятия особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс, их персоналу. Роль руководителя в том и состоит, чтобы организовать работу других, чтобы добиться достижения целей, стоящих перед ним, реализации своих планов посредством мобилизации возможностей персонала, коллектива организации.

Основными показателями, характеризующими использование труда на предприятии, являются: использование рабочей силы, рабочего времени, производительность труда, обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

В процессе нашего исследования были исследованы и проанализированы основные показатели, характеризующие использования труда персонала в клинике ООО «МАКСбелмед», выявлены проблемные места и в соответствии с целью Разработан комплекс мероприятий по совершенствованию путей использования персонала в исследуемой клинике.

Основные выявленные проблемы:

- Снижение прибыли клиники за исследуемый период (-7%)
- Превышение норматива коэффициента совместительства в клинике (на 0,2%)
- Текучесть персонала (30%)
- Увеличение потерь рабочего времени (на 45%)
- Выявлены неэффективные структурные подразделения

Причинами выявленных проблем являются:

- Неэффективная система материального стимулирования. Несовершенный механизм распределения премий среди структурных подразделений и внутри них, среди сотрудников.

- Превышение норматива обуславливает:

- снижение, как качества предоставляемых услуг.

- работа в режиме переутомления.

- текучесть персонала, находящаяся в соответствии с нормативами текучести на тревожном уровне.

- увеличение абсентеизма, объясняется фактом перезагруженности врачей, которые работают более чем на одну ставку.

Отсутствие системы оценки профессионального уровня вновь набираемого персонала

Основными путями были выбраны:

- 1) Стимулирование производительности труда через реконструкцию системы материального стимулирования, через формирование и распределения премиального фонда для категории врачей, которая теперь увязана с личным вкладом сотрудника в формирования объема предоставленных услуг.

- 2) Совершенствование работы с персоналом при проведении процедуры отбора, через разработку и автоматизацию процесса оценки профессионального уровня.

- 3) Через совершенствование укомплектованности штата персоналом.

Было рассчитано оптимальное количество штатных ставок по категории врачей.

Запланированные направления совершенствования использования персонала были оформлены в мероприятия плана по совершенствованию путей использования персонала. А также рассчитана их социально-экономическая эффективность.

Внедрение мероприятий планируется на временной интервал с 01 июля 2017 года по 10 января 2018 года. Первичное подведение результатов планируется через год, то есть, а 01 июня 2019 года.

Экономические результаты разработанных мероприятий достаточно эффективны. За счет сэкономленных сумм от снижения ущерба от текучести персонала на 15% мы получаем дополнительные приход в статью прибыли равный 56 474 тыс. руб., при пересчете фонда оплаты труда, экономия составит 5 810 271 тыс. руб., соответственно, планируется, что в результате внедрения нового механизма распределения премий производительность труда так же повысится на 10%.

Окупаемость мероприятий составляет примерно 1 месяц.

Разработанный комплекс мероприятий имеет важное значение для развития клиники ООО «МАКСбелмед».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2009. – 384 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст]: А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2010. – 304 с.
3. Атаев, А.А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации [Текст]: А.А. Атаев. – М.: Экономика, 2013. – 251 с.
4. Атаманчук, Г.В. Культура решений менеджмента [Текст]: Г.В. Атаманчук, Н.М. Кейзеров. – М.: Изд-во РАУ, 2012. – 256 с.
5. Афанасьева, И.В. Некоторые подходы к определению понятия «Трудовые ресурсы» [Текст] / И.В. Афанасьева, И.В. Волков // Вестник НГИЭИ. – 2015. – № 10. – С. 15-19.
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст]: Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2013. – 432с.
7. Введение в практическую социальную психологию: Учеб. Пособие [Текст]: Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской. О.В. Соловьевой. – М. Смысл, 2006. – 373 с.
8. Вейлл, П. Искусство менеджмента [Текст]: П. Вейлл. – М.: Изд-во «Новости», 2013. – 224 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие [Текст]: В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 125 с
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]: В.Р. Веснин. – М.: ТК ВЕЛБИ, Проспект, 2009. – 240 с.
11. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 528 с.
12. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2008. – 252 с.

13. Волков, И.В. Механизм управления развитием кластеров в АПК на региональном уровне [Текст] / И.В. Волков, И.В. Афанасьева, В.А. Горохов // АПК: Экономика, управление. – 2010. – № 8. – С. 21-26.

14. Волков, И.В. Факторы эффективного использования трудового потенциала [Текст] / И.В. Волков, И.В. Афанасьева, В.А. Горохов // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 5. – С. 30-15.

15. Ворожейкин, И.Е. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.

16. Ворохоб, О. Р. Регламенты в компании [Текст]: О. Ворохоб // Управление корпоративной культурой. – 2013. - №4. – С. 24-29.

17. Горбунов, И.А. Адаптивное взаимодействие участников межфункциональных бизнес-процессов в компании [Текст] / И.А. Горбунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 29-37.

18. Горденко, Г.В. Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией [Текст] / Г.В. Горденко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 85-90.

19. Горьков, С.М. Оптимизация бизнес-процессов компании [Текст] / С.М. Горьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 74-78.

20. Грибов, В.Д. Основы бизнеса: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 160 с.

21. Егоршин, А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 624 с.

22. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра-М, 2008. – 319 с.

23. Жукова, Н. А. Совершенствование процесса определения штатной численности работников бюджетных организаций [Текст] / Н. Жукова // «Кадровик. Трудовое право для кадровика». – 2014. – № 9. – С. 56-60.

24. Журкина, Т.А. Анализ использования трудового потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Т.А. Журкина, Л.Н. Измайлова, Н.Н.

Межеричская // Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. – 2017. – № 15. – Режим доступа: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-03>.

25. Заказнов, А. И. Регламентации в управлении персоналом [Текст]: / А. Заказнов // Менеджмент качества. – 2013. – №2. – С.14-19.

26. Иванов, М.А. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет в практике бизнеса [Электронный ресурс] / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман // Бизнес-инфо. – 2013. – №5. – Режим доступа: <http://www.emsi.ru/books.html>.

27. Иванова, А. Ю. Регламенты [Текст]: / А. Ю. Иванова // Управление развитием персонала. – 2013. – №2. – С. 10-15.

28. Ильина, Г.В. Эффективность использования трудовых ресурсов Курской области [Текст] / Г.В. Ильина, Д.В. Зюкин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2011. – № 10. – С. 54-59.

29. Казаков, М. И. Регламенты из назначения [Текст]: М. И.Казаков // Управление развитием персонала. – 2011. – №3. – С. 16-22.

30. Казанцева, А.К. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика [Текст] / А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели. – М.: ЗАО Экономика, 2010. – 518с.

31. Карташова, Л.В. Организационное поведение Учебник [Текст]: Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломандина. – М. ИНФРА М, 2014. – 144 с.

32. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов [Текст]: А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 447 с.

33. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства [Текст] :. – М. Политиздат, 2013. – 271 с.

34. Козлова, О.А. Факторы формирования трудового потенциала муниципального образования [Текст] / О.А. Козлова, А.С. Лаврентьев, Н.С. Лобарева // Экономика региона. – 2011. – № 15. – С. 18-25.

35. Колосова, М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода [Текст] / М. Колосова // Управление персоналом. – 2013. – № 16. – С. 26-30.

36. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2007. – 752 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»)

37. Кунц, Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст]: Г. Кунц, О. Доннел. – М.: Наука, 2013. – 525 с.

38. Лэнд, П.Э. Менеджмент – искусство управлять. [Текст]: – М. ИНФРА М, 2013. – 256 с.

39. Лютенс, Ф. Организационное поведение: [Текст]: Пер. с англ. 7-го изд. - М.:ИНФРА – М, 2014. – 692 с.

40. Мизюк, Б.М. Государственные ориентиры в повышении эффективности использования и развития трудового потенциала в современных условиях [Текст] / Б.М. Мизюк, С.С. Гринкевич // Финансы: Теория и Практика. – 2014. – № 26. – С. 55-62.

41. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие [Текст]: под ред. А. С. Головачева. – 3-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2014. – 602 с.

42. Организация труда персонала: методические указания [Текст]: сост. Л. А. Симачкова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 47 с.

43. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие [Текст]: В.П. Пашуто. – 3-е изд. – М.: Кнорус, 2013. – 317 с.

44. Попазова, О.А. Экономика труда [Текст] / О.А. Попазова // СПб: «Вектор», 2013 – 192 с.

45. Постановление Правительства РФ от 23 мая 2000 г. № 399 «О нормативных правовых актах, содержащих государственные нормативные требования охраны труда» //Собрание законодательства Российской Феде-



рации от 29 мая 2010 г. № 22. Статья 2314.

46. Постановление Минтруда РФ от 25 ноября 1994 г. № 72 «Об утверждении Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работы по документационному обеспечению управления» //Собрание законодательства Российской Федерации от 29 мая 2010 г. № 22. Статья 2316.

47. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. [Текст]: – М. МЦФЭР, 2013. – 864 с.

48. Пригожин, А.И. Деловая культура: Сравнительный анализ [Текст]: / А.И. Пригожин // Социологические исследования. – 2012. – № 9. – С. 74-8

49. Прохоров, А.П. Русская модель управления [Текст]: / А.П. Прохоров. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2011. – 376 с.

50. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник для студентов вузов [Текст]: / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 279 с.

51. Пугачева, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: / В.П. Пугачева. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 279 с.

52. Рейшахрит, Е.И. Методологические подходы к оценке использования трудового потенциала предприятия [Текст] / Е.И. Рейшахрит // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2003. – № 8. – С. 27-34.

53. Савенков, И.Е. Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность [Текст] / И.Е. Савенков // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 11. – С. 36-40.

54. Самодурова, М.Ф. Особенности использования трудового потенциала в аграрном секторе [Текст] / М.Ф. Самодурова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2009. – № 16. – С. 21-24.

55. Сартан, Г.Н. Высвобождение и увольнение сотрудников[Текст]: // Бизнес в России. – 2014. – № 2. – с. 12 – 17

56. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: Учебник [Текст]: / Б.Ю. Сербиновский. – М.: Издательский дом Дашков и К, 2013. – 462 с.

57. Соколова, М.И., Деменьтьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие [Текст]: / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М.: Проспект, 2012. – 238с.

58. Солодова, Н.Г. Методические подходы к проведению кадрового аудита в неустойчивых деловых организациях [Текст] / Н.Г. Солодова // Известия Байкальского государственного университета. – 2005. – № 7. – С. 30-35.

59. Тарелкина, Т.Н. Правила увольнения сотрудника [Текст]: // Управленческие процессы в РФ – 2013. – № 2. – с. 12 – 17

60. Тебекин, А. В. Управление персоналом: учебник [Текст]: / А. В. Тебекин. – М.: Проспект, 2014. – 426с.

61. Трудовой кодекс РФ [Текст]: – М.: АСТ, 2014. – 164 с.

62. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Фатхутдинов Р.А. - М.: Бизнес-стекла, «Интел-синтез» - 2012 - 235с..

63. Хаттгоева, Т. Регламенты: нужны ли они? [Текст]: Т. Хаттгоева // Управление развитием персонала. – 2012. – №3. – С. 25-31.

64. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. – М. Педагогика, 2017. – Т. 1. – 408 с.

65. Шавровская М., Куршакова Н. Отбор персонала в клиентоориентированной организации [Текст]: М. Шавровская, Н. Куршакова // Управление корпоративной культурой. – 2012. – №3. – С. 13-16.

66. Шевченко, С.В. Оценка эффективности использования трудового потенциала [Текст] / С.В. Шевченко // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2014. – № 9. – С. 58-61.

67. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Текст]: Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 2013. – 224 с.