

УПФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОТЫ
С ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖРЕГИОНАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ
СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ НИУ «БЕЛГУ»**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

очной формы обучения,

группы 05001342

Сухоруковой Анастасии Сергеевны

Научный руководитель:
старший преподаватель
Антоненко Н.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
ГЛАВА I	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1	Понятие и сущность планирования работы с персоналом организации.....	7
1.2	Виды и области планирования работы с персоналом.....	13
1.3	Этапы процедуры планирования работы с персоналом.....	20
ГЛАВА II	АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖРЕГИОНАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ НИУ «БЕЛГУ»	32
2.1	Организационно-экономическая характеристика Центра.....	32
2.2	Оценка эффективности системы управления персоналом...	41
2.3	Исследование системы планирования работы с персоналом.....	50
ГЛАВА III	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖРЕГИОНАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ НИУ «БЕЛГУ».....	61
3.1	Рекомендации по совершенствованию системы планирования работы с персоналом.....	61
3.2	Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы планирования работы с персоналом.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ		84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Усиление конкурентной борьбы между организациями, с одной стороны вызвано глобализацией и интернационализацией рынка, а с другой – ростом требований потребителей к продукции и услугам, снижением приверженности и лояльности к конкретному производителю, стремлением предпринимателей перейти к гибкому системному подходу в своей производственной, сбытовой и управленческой деятельности. Необходимость организации реагировать на изменения окружающей среды (политика, бизнес, культура, технологии и т.д.) предполагает глубокий анализ и учет не только показателей спроса и предложения, особенностей рынка в целом, но и кадровых возможностей организации на внешнем и внутреннем рынке труда.

Решение комплексной проблемы завоевания потребителя, его ориентации на долгосрочное взаимодействие с организацией возможно при наличии ряда предпринимательских возможностей: инновационности организации, клиентоориентированности ее персонала, способности организации быть гибкой и динамичной. Не последнее место в реализации этих возможностей занимает эффективная система управления и качественный персонал.

Предпринимательские возможности, характеризующие способность организации формировать собственные конкурентные преимущества, реализуются в том случае, если организация располагает эффективным с позиции производительности труда персоналом в нужном качестве и количестве. Однако, негативная ситуация, сложившаяся на рынке труда в настоящий момент, характеризующаяся недостатком квалифицированной рабочей силы, повышением требований персонала к качественным характеристикам рабочего места и высокими зарплатными ожиданиями, вносит коррективы в реализацию предпринимательских возможностей организации. Масштабы и темпы экономических, технических и социальных изменений

продолжают провоцировать расширение проблемного поля и в сфере работы с персоналом, и давление этих проблем на организации увеличивается.

Способность организации к конкурентной борьбе, связанные с ней выживаемость и успешность в бизнесе, зависят в современных условиях не только от того, сможет ли организация предложить покупателю удовлетворяющий его потребности продукт/услугу, но и сориентировать для этого знания, умения и навыки собственных работников, реализовать и развить компетенции персонала таким образом, чтобы сделать его стратегическим потенциалом организации.

Эффективность и целесообразность управления персоналом, проявляющаяся в возможности выживания организации в долгосрочной перспективе при одновременном достижении ею своих целей, обеспечивается своевременной и гибкой реакцией на вызов со стороны внешнего окружения, ориентацией ее деятельности на потребителя, проведением соответствующих изменений в отношении к собственным сотрудникам и системе управления в целом через планирование работы с персоналом в стратегической перспективе и оперативном планировании. С практической стороны способствовать этому будет усовершенствование работы с персоналом, которое необходимо воплотить в конкретные формы (кадровые цели, задачи, программы, мероприятия, процедуры и т.д.), то есть внедрение в деятельность по управлению организацией системы планирования работы с персоналом.

Таким образом, планирование работы с персоналом является необходимым условием повышения эффективности как персонала, так и системы управления в целом, формирования и поддержания конкурентоспособности продукта/услуги на рынке, повышения экономической стабильности организации, и как следствие, ее выживания в конкурентной среде.

Степень научной разработанности. Изучением вопросов кадрового планирования занимались как отечественные, так и зарубежные авторы.

Большой вклад в решение проблем планирования работы с персоналом внесли такие отечественные ученые, как: Аршолоева О.Х., Бухалков М.И., Генкин Б.М., Герчиков В.И., Горелов Н.А., Дуракова И.Б., Жукова Н.И., Знаменский Д.Ю., Зубкова А.Ф., Ивановская Л.В., Иванцевич Дж. М., Карташов С.А., Козак Н.Н., Кибанов А.Я., Краснова Н.В., Матвеев К.С., Михайлов Ф.Б., Одегов Ю.Г., Рыбак Я.О., Турчинов А.И., Шекшня С.В., Шмидт Г. и другие.

Исследования множества зарубежных ученых в области стратегического и оперативного кадрового планирования, таких как Ансофф И., Армстронг М., Бюнер Р., Вебер В., Вольф М.Г., Вундерер Р., Грэхем Х.Т., Дитманн И., Майнер Дж.Б., Синк Д.С., Робертц Р.Г., Хучек М., Шольц К. и др., повлияли на становление теории и практики управления персоналом в целом, а также внедрение и развитие системы планирования работы с персоналом в деятельность по управлению персоналом организации в частности.

Объект исследования дипломной работы - Межрегиональный центр стоматологических инноваций НИУ «БелГУ».

Предмет – система планирования работы с персоналом.

Целью дипломной работы выступает разработка рекомендаций по совершенствованию системы планирования работы с персоналом в Межрегиональном центре стоматологических инноваций НИУ «БелГУ».

Достижению поставленной цели будет способствовать решение следующих **задач**:

1. Произвести теоретическое исследование вопросов планирования работы с персоналом в отечественной и зарубежной литературе.
2. Дать организационно-экономическую характеристику Межрегионального центра стоматологических инноваций НИУ «БелГУ» и оценить эффективность действующей в организации системы управления персоналом.

3. Проанализировать актуальное состояние системы планирования работы с персоналом в Межрегиональном центре стоматологических инноваций НИУ «БелГУ».
4. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы планирования работы с персоналом организации и оценить их социальную и экономическую эффективность.

Практическая значимость. Предложенные мероприятия по совершенствованию системы планирования работы с персоналом позволят повысить эффективность трудовой деятельности сотрудников Центра, увеличить их удовлетворенность собственным трудом, снизить показатели текучести персонала и повысить стабильность трудового коллектива, повысить удовлетворенность клиентов услугами Центра, что в целом будет способствовать повышению конкурентоспособности организации в целом.

Информационной базой дипломной работы явились отечественные и зарубежные источники литературы, научные публикации в периодических изданиях, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», нормативная и регламентирующая документация организации, бухгалтерская и статистическая отчетность, материалы собственного исследования автора.

В дипломной работе применялись такие **методы исследования**, как:

- 1) методы организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы – архивный метод;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Понятие и сущность планирования работы с персоналом организации

Долгое время специалисты по управлению персоналом ориентировались в основном на текущие потребности организации: работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Рынок труда с избыточным количеством рабочей силы давал работодателям такую возможность, уровень специализации и технологического оснащения производства позволял нанимать низкоквалифицированный персонал, а увольнение избыточного персонала не было связано с большими финансовыми потерями. Изменения рыночных условий, условий деятельности организаций определили логику управления персоналом и сформулировали новое отношение к человеческим ресурсам предприятий и организаций, требования ориентировать кадровый менеджмент не только на текущие потребности, но и на длительные перспективы.

Растущие и на сегодняшний день требования к качеству работников практически во всех странах привели к отказу от применения нерационального и стратегически неориентированного принципа использования рабочей силы, основанного на привлечении необходимых работников и вытеснении излишних или более не нужных в данный момент [18, 41].

Ретроспективные взгляды на то, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, сегодня отступают, отдавая ведущую роль другому мнению: планирование необходимо и во времена безработицы, поскольку квалифицированных работников все же нелегко найти; кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

В настоящее время все большее число компаний и фирм выделяют планирование работы с персоналом в самостоятельный вид деятельности

отделов по управлению персоналом. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач. Эти задачи нельзя решить за короткий срок и не имея определенного плана действий. Таким образом, кадровое планирование является признаком ответственности управления организации в отношении персонала.

Кадровое планирование – это интегральный элемент системы управления персоналом, отслеживающий количественные, качественные, временные и пространственные изменения в персонале и его структуре [44, с.15].

Кадровое планирование в целом, можно обозначить как процесс подготовки фирмы для оперативного реагирования на проявление внешней среды обозначение потенциально - возможных в будущем потребностей в человеческих ресурсах, как эффективном инструменте управления организации с учётом ситуации «сегодня» во избежание профицита и дефицита персонала [18, 30, 54].

В современных экономических условиях в отечественных организациях кадровое планирование в отличие от планирования производства, сбыта, капиталовложений, еще не имеет широкого признания; его возможности недооцениваются, а риски, связанные с его отсутствием, не учитываются при принятии стратегически важных решений.

Планирование работы с персоналом, начиная с определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена, оценки его возможной потребности в будущем, определения потребности в найме, обучении, перераспределении и заканчивая сокращением работников становится стратегически важной хадачей системы управления персоналом. Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт подчеркивали, что результатом такого планирования должно быть наличие нужных людей, выполняющих нужную работу на нужных местах точно в нужное время [13]

Планирование работы с персоналом осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей, а персонал привлекают рабочие места, которые гарантируют высокий и постоянный заработок, на которых созданы условия для развития его способностей. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех участников трудовой деятельности: и работников, и организацию.

При проведении процедур кадрового планирования организация преследует такие цели:

- получить и удержать людей в нужном качестве и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала [34].

М. Армстронг трактует основные задачи планирования персонала следующим образом:

- привлечение и сохранение необходимых работников, обладающих соответствующими навыками, опытом и компетенцией;
- предвидение возможного излишка или дефицита работников;
- создание хорошо подготовленного и гибкого штата, что вносит вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде;
- снижение зависимости от найма работников извне, когда на рынке труда отмечаются недостаточное предложение работников с важными для организации навыками, с помощью сохранения и развития собственных работников;

– совершенствование использования рабочей силы с помощью более гибких систем работы [3].

Кадровое планирование становится эффективным в случае его интеграции в общий процесс планирования организации.

Кадровое планирование создается на базе целей организации и имеет 4 составляющие, которые укрупненно в виде схемы представлены на рисунке 1.1.



Рис. 1.1 Кадровое планирование в организации

Планирование работы с персоналом должно определять:

- соответствует ли потребность организации в персонале фактической его численности;
- сколько персонала и какой квалификации необходимо в будущем;
- как привлечь необходимый и/или оптимизировать персонал, учитывая социальные аспекты управленческой деятельности;

– как использовать потенциал и способности сотрудников наилучшим для организации и самого работника образом;

– как содействовать развитию персонала, целенаправленно приспосабливать его практические знания и умения к изменяющимся требованиям;

– каков бюджет затрат на планируемые кадровые мероприятия [18, 54].

Возможность ошибочных решений в кадровой сфере очень велика и их влияние на экономические и социальные цели может быть весомым. В связи с чем, на кадровое планирование возлагается задача создания предпосылок для реализации целей работодателя и работников организации. Систематическое планирование будет способствовать сокращению числа ошибочных решений в будущем, так как при высокой интенсивности планирования увеличивается качество решений по сравнению с теми, которые принимаются исходя из сложившейся ситуации, импровизированно.

Процесс планирования работы с персоналом базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать как на начальном этапе планирования, так и в процессе его осуществления [18].

1. Вовлеченность. Сотрудники организации должны быть вовлечены в работу над планом на ранних этапах его составления.

2. Непрерывность. Планирование рассматривается как постоянно повторяющийся процесс, а не как единичное действие, акт. Данный принцип обусловлен цикличностью организационно-экономических, производственных и финансово-хозяйственных процессов организации, а также динамикой движения и развития персонала.

3. Гибкость. Изменяющиеся обстоятельства требуют возможности постоянного внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения, для чего в планы по работе с персоналом закладывается возможность свободы маневра в определенных пределах.

4. Координация и интеграция. Согласование планов по персоналу обеспечивается посредством единства и взаимосвязи деятельности отдельных частей организации. Координация осуществляется «по горизонтали» – между подразделениями одного уровня, а интеграция – «по вертикали», между выше- и нижестоящими.

5. Экономичность. Эффективное планирование ориентировано на то, что затраты на составление плана будут меньше приносимого его выполнением эффекта.

6. Создание необходимых условий для выполнения плана.

Данные принципы являются универсальными, применимыми для различных уровней управления. Однако, на разных уровнях могут применяться специфические принципы.

Так, важную роль при планировании в подразделении играет принцип узкого места. В соответствии с этим принципом, общую результативность будет определять работник, обладающий самой низкой производительностью [3].

Сложность планирования работы с персоналом связана с возможным возникновением следующих проблем:

– сложность прогнозирования трудового поведения, возможность возникновения конфликтов и т.д. Возможности использования персонала в перспективе и будущее отношение его к работе имеют невысокие прогнозные показатели и отличаются высокой степенью неопределенности. Достаточно часто сотрудники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, могут не соглашаться с результатами планирования и реагировать на это возникновением конфликта;

– двойственность системы экономических целей в кадровой политике. Планирование работы в кадровой сфере, в отличие от планирования в области маркетинга или финансов, в которых затрагиваются вопросы сугубо экономической эффективности, имеет добавочный компонент - социальную

эффективность. Если в других областях можно оперировать количественными величинами, то данные при кадровом планировании во многом носят качественный характер (способности, оценка проделанной работы и др.).

– планирование персонала не поддерживается высшим руководством;

– планирование работы с персоналом производится «в отрыве» от общего управления фирмой: отсутствует координация управления персоналом и управления в целом.

– различие взглядов на кадровое планирование (противопоставление количественного и качественного подходов): одни HR-специалисты рассматривают планирование персонала как числовую методику, для организации потока движения людей в организации. Другие концентрируются на индивидуальном продвижении и развитии карьеры работников, т.е. на качественном подходе.

– планирование работы с персоналом определяется исключительно как функция отдела кадров, тогда как эффективное кадровое планирование зависит от привлечения в этот процесс линейных менеджеров, которые непосредственно работают с людьми «на местах»;

Наиболее распространенными ошибками при планировании работы с персоналом являются упор на краткосрочные потребности, т.е. отсутствие прогнозирования и долгосрочного планирования, а также отсутствие координации кадровых планов с долгосрочными планами организации [18, 44]..

1.2. Виды и области планирования работы с персоналом

В зависимости от временной перспективы выделяют стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Стратегическое планирование определяется как проблемно-ориентированное, долгосрочное планирование [42]..

Выбор продолжительности планового периода определяется как общими задачами, так и особенностями подготовки различных категорий персонала и накопленным опытом для выполнения различных производственных задач в конкретно указанное время (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Отличительные признаки видов планирования персонала

Признаки	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
Параметры решения и стоимостные предпосылки	Очень высокие	Небольшие	Маленькие
Степень структурирования планирования	Низкая	Низкая	Высокая
Степень детализирования рассматриваемых величин влияния	Глобальная	Средняя	Детализованная
Горизонт планирования	Более 5 лет	От 1 до 5 лет	Менее 1 года
Компетенция планирования	Преимущественно высшее руководящее звено	Преимущественно среднее руководящее звено	Нижнее руководящее звено
Цель планирования	Развитие условий, соответствующих будущим факторам успеха	Система регулирования на основе сегодняшних факторов успеха	Регулирование результатов
Типичные методы (приемы)	Балансовый, сценарии	Метод постановки планов, анализ тенденций	Долгосрочные диспозиции на основе актуальных данных, личный бюджет
Примеры результатов планирования (план, документы)	Сильные/слабые структуры качеств сотрудников, общий сценарий	План развития персонала, план по накоплению персонала	План использования персонала на текущей неделе

Период стратегического планирования составляет от трех до десяти лет. Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы и в значительной мере зависит от внешних факторов организационной среды (экономических, технологических, социальных, политических, культурных и т.д. факторов). Распознавание и оценка главных тенденций развития являются важнейшими задачами стратегического планирования.

Существенным элементом стратегического кадрового планирования является информация о технической политике организации, а также долгосрочной производственной программе.

Стратегическое кадровое планирование интегрировано в стратегическое планирование организации: оно может быть более детализированным, чем остальные частные планы организации, которые влияют на кадровое планирование [41]..

Стратегические плановые решения имеют роль основополагающих и как правило руководящих решений, и становятся основой для тактического планирования.

Тактическое планирование является среднеориентированным и подразумевает перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом. Сроком тактического планирования является один год – три года. Тактическое планирование строго ориентировано на цели, поставленные при стратегическом кадровом планировании. Кадровые программы составляются в соответствии с кадровой политикой организации, и реализуются средним руководящим звеном организации. Таковым является руководитель отдела кадров. Отличие тактического от стратегического кадровых планов заключается в большей детализации первого: в тактическом плане более детально и дифференцированно фиксируются кадровые мероприятия. Тактическое кадровое планирование является переходной формой между долгосрочным (стратегическим) кадровым планированием и краткосрочным (оперативным) планированием [18]..

Оперативный план работы с персоналом — это комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника, охватывающий планирование всех видов работы с персоналом в организации [54].

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года); оно ориентировано на достижение

отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей. Обязательными элементами оперативного плана являются бюджетирование материальных средств с указанием их вида, количества и времени и определение исполнителей. Такие планы характеризуются детальной проработкой, более высокими показателями контролируемости процесса и результатов их реализации. Составление оперативных планов возможно только на базе точной информации [30, 32].

Таким образом, краткосрочное планирование занимается преимущественно применением персонала, средне- и долгосрочное планирование в большей степени занимаются потребностями в персонале: набором персонала, его развитием и высвобождением.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников. В связи с этим выделяют три области планирования работы с персоналом (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Области кадрового планирования

Структурно планирование персонала выглядит следующим образом: в рамках производственного процесса определяются основные положения по

применению рабочей силы, касающиеся формирование рабочих мест, приобретения сотрудников, создание координированного сотрудничества между сотрудниками и т.д. с этой позиции, планирование работы с персоналом делится на ряд видов:

- планирование потребностей в персонале;
- планирование привлечения (набора) персонала;
- планирование использования и сокращения персонала;
- планирование обучения и развития персонала;
- планирование сохранения (удержания) кадрового состава;
- планирование расходов на содержание персонала;
- планирование производительности труда [61].

Данное разделение на виды не может быть константным и должно учитывать специфику каждого предприятия и условий практического применения кадрового планирования. Взаимосвязи между видами планирования и их внедрением в среду организации показаны на рис. 1.3.

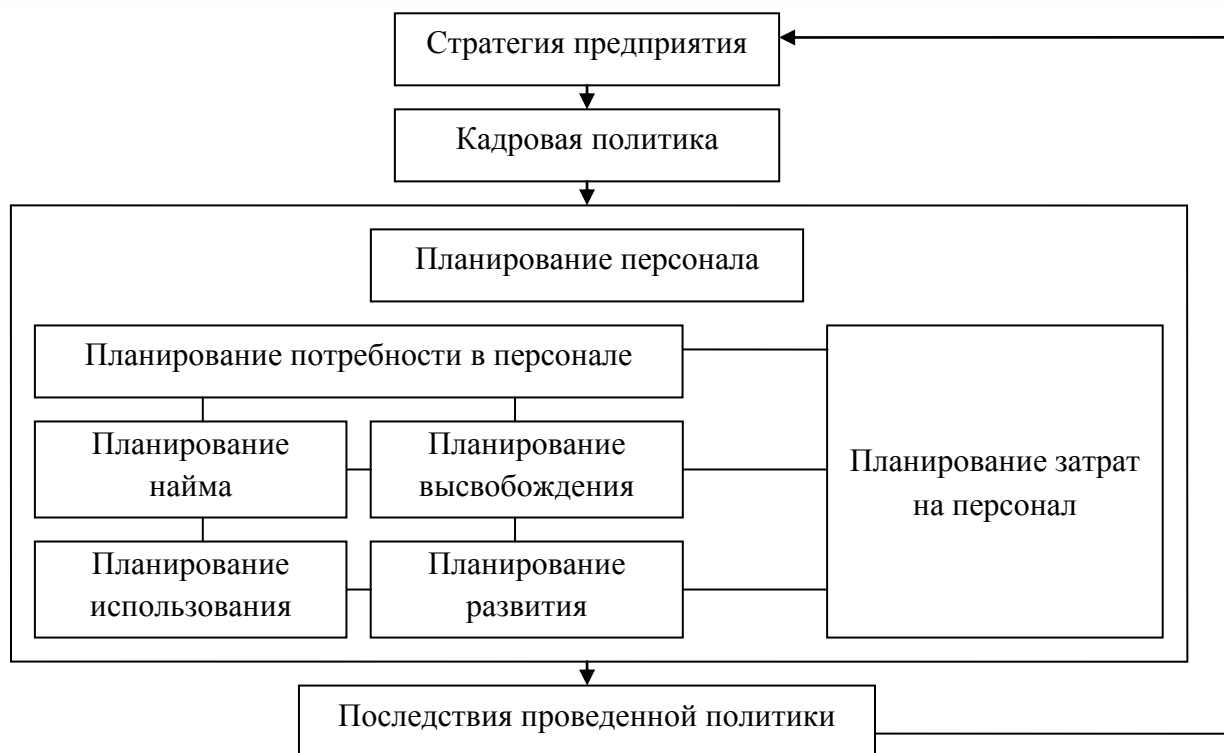


Рис. 1.3 Структура видов планирования персонала организации

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При планировании потребности в персонале в каждом конкретном случае участвуют линейные руководители соответствующих подразделений.

Планирование привлечения и адаптации персонала — планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Планирование трудовой адаптации - организация управляемого взаимодействия работника и фирмы, в ходе которого происходит их взаимное приспособление за счет постепенного вхождения работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Планирование высвобождения или сокращения персонала производится для удаления избытка рабочей силы, который образуется вследствие рационализации производства или управления. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать содержания избыточного для организации персонала, а также передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области.

Планирование использования персонала позволяет наиболее эффективным образом применять профессиональные знания, умения и навыки работников для удовлетворения потребностей производства.

Планирование обучения персонала - это подбор мероприятий по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке для развития и

усовершенствования профессиональных и личностных компетенций работников. Это позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без привлечения новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Помимо этого, планирование обучения создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника, ускоряет процесс его адаптации к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до его увольнения организовывается его планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест. Данный вид планирования позволяет работнику быть осведомленным в собственных перспективах на краткосрочный и долгосрочный периоды и критериях продвижения по службе.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется с целью сохранения хорошего психофизиологического состояния персонала организации, а также его профессиональных качеств. Данный вид планирования предполагает создание и расширение гуманных условий для производства и труда, что требует планирования и организации соответствующей подготовки работника к выполнению производственного задания, обустройства рабочего места, техники безопасности, производственной медицины, соблюдения требований физиологии и психологии труда, диетологии, услуг социально-гигиенических учреждений, учебных заведений и т.д. [18, 54].

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. В связи с чем, при планировании расходов на персонал в первую очередь учитывают такие статьи затрат как: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды;

расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Также планируют расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда, здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест. При высоких показателях текучести планируют дополнительные расходы на поиск персонала, его инструктаж и освоение работ.

1.3. Этапы процедуры планирования работы с персоналом

Кадровое планирование должно быть интегрировано в общий процесс планирования в организации и согласовано со следующими его сферами:

- планирование сбыта;
- планирование снабжения (сырьем, материалами, привлеченными услугами);
- планирование капиталовложений на приобретение имущества долгосрочного пользования;
- финансовое планирование;
- организационное планирование (планирование оргструктуры и структуры разделения труда в организации) [42]..

Только взаимная согласованность всех составных частей планирования может обеспечить единство действий по достижению целей организации.

В зависимости от вида планирования HR-специалист может использовать различные методы.

Так, при качественном планировании выделяют следующие методы [34].

1) Метод экспертной оценки. Для этого привлекается группа экспертов, которые анализируют проблемы планирования и производят соединение

имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. В роли экспертов могут выступать специалисты в области кадрового планирования, руководители структурных подразделений, топ-менеджмент организации. Исходя из рекомендаций экспертов, формируются цели планирования.

2) Метод групповых оценок предполагает формирование групп, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, «мозговой штурм».

3) Метод Дельфи включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях, и принимаются соответствующие решения.

4) Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей организации. При изменении входных данных кадрового потенциала организации могут проверяться различные сценарии планирования и удовлетворения потребности в персонале.

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. При количественном планировании используются следующие группы методов [34].

1. Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой — их распределение.

2. Нормативный метод. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

3. Статистический метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных. Наиболее простым и часто употребляемым методом является метод экстраполяции, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее.

Выделяют несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале [27, 34].

- Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса.

- Метод расчета по нормам обслуживания («агрегат-метод» в зарубежной литературе), показывающий зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

- Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Как разновидность метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливают исходя из норм обслуживания.

Для расчета численности персонала используют некоторые статистические методы: стохастические методы; методы экспертных оценок.

Стохастические методы расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). В расчет принимаются данные за предшествующий период, и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости.

Наиболее часто применяются следующие стохастические методы: расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ.

- Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо

фактором и эта связь достаточно стабильна: объемы производства; трудоемкость ремонта и т. п.

- Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами.

- Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния, например, объема производства (услуг) или иного параметра непосредственно на численность персонала.

Применение методов экспертных оценок производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на простую и расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, его недостаток в субъективности.

Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов).

Приведенные методы позволяют определить общую потребность в персонале. Более важной величиной для кадрового планирования является фактическая потребность в персонале, расчет которой учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала и плановое поступление. В качестве планового поступления рассматривается возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т. п.

Плановое выбытие — можно с определенной точностью прогнозировать и заблаговременно принимать меры по приему или перестановке работников в связи с сокращением численности по причине реорганизации производства или услуг, реорганизацией оргструктуры; направлением сотрудников на обучение, стажировку и т.п.; призыва в армию; выхода на пенсию [34]..

Внеплановое выбытие представляет сложность для планирования в случае увольнения работников по собственному желанию или по инициативе работодателя; длительной болезни, дополнительных отпусков, незапланированных выходов на пенсию и т. п.

Планирование работы с персоналом начинается с разработки организационного плана, который подробно расписывают с учетом факторов, которые могут привести к увеличению/сокращению спроса на работников [42].. Иначе, преобладание «жестких» экономических индикаторов в реальных экономических условиях реализации хозяйственной деятельности, приводит к тому, что план по работе с персоналом взаимосвязан с планом по производству и сбыту, финансовым, маркетинговым и другими планами (рис. 1.4).

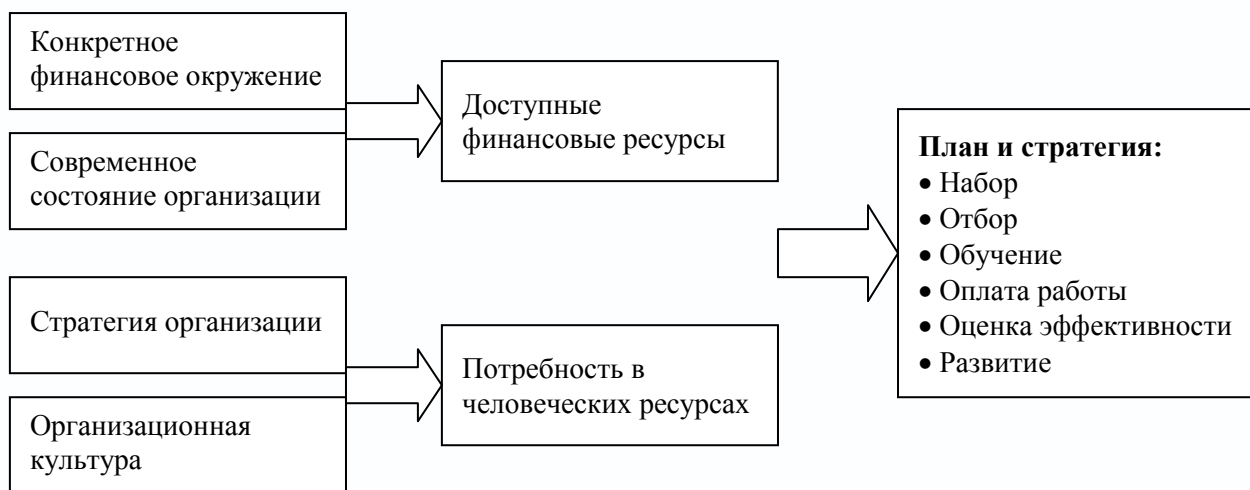


Рис. 1.4 Условия, определяющие кадровое планирование

Общая схема внутрифирменного кадрового планирования состоит из нескольких основных блоков (рис. 1.5) [42].

Первый блок – постановка кадровой проблемы: решается вопрос о кадровой потребности производства и возможностях ее удовлетворения. На основе параметров хозяйственной программы и организационной структуры предприятия производится расчет объема трудовых затрат по каждому виду деятельности, что дает возможность определить требуемые количество и качество рабочей силы, которая будет обеспечивать реализацию хозяйственной стратегии.

Определяется и общая потребность в рабочей силе, и потребность по отдельным должностям и специальностям; на основании прогнозов производственной деятельности в перспективном плане уточняется плановая потребность в рабочей силе.



Рис. 1.5 Общая схема кадрового планирования

Второй блок (ресурсный) – источники решения проблемы: на основе изучения направлений оценки кадровых ресурсов организации дается ответ на вопросы о несоответствии наличного и необходимого кадрового обеспечения. В данном случае, оценка необходимости в кадрах принимает вид постоянного, а не периодического процесса отслеживания. Данный блок имеет несколько направлений работы по планированию работы с персоналом.

Первое направление – оценка и анализ состояния наличных ресурсов (количество, качество, результативность, оптимальность загрузки и т.д.).

Второе направление – оценка внешних источников удовлетворения потребности в персонале (зоны интересов организации): учебные заведения, другие организации, свободный рынок труда и т.д.

Третье направление – оценка потенциала выбранных источников, т.е. качественного резерва развития ресурсов.

Четвертое направление – оценка соответствия требований производства и рабочего места к персоналу и ресурсов. Обнаруженное расхождение помогает произвести окончательную корректировку количественной и качественной потребности в кадрах.

Третий блок (результатирующий) – решение проблемы. Он содержит конкретные программы по реализации требований производства с учетом имеющихся ресурсов (наем, адаптация, подготовка и повышение квалификации, продвижение, увольнение).

Содержание процесса кадрового планирования представлено на рисунке 1.6.



Рис. 1.6 Содержание процесса кадрового планирования

Оперативный план работы с персоналом — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей

организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год [54].

Схема разработки оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рис. 1.7.

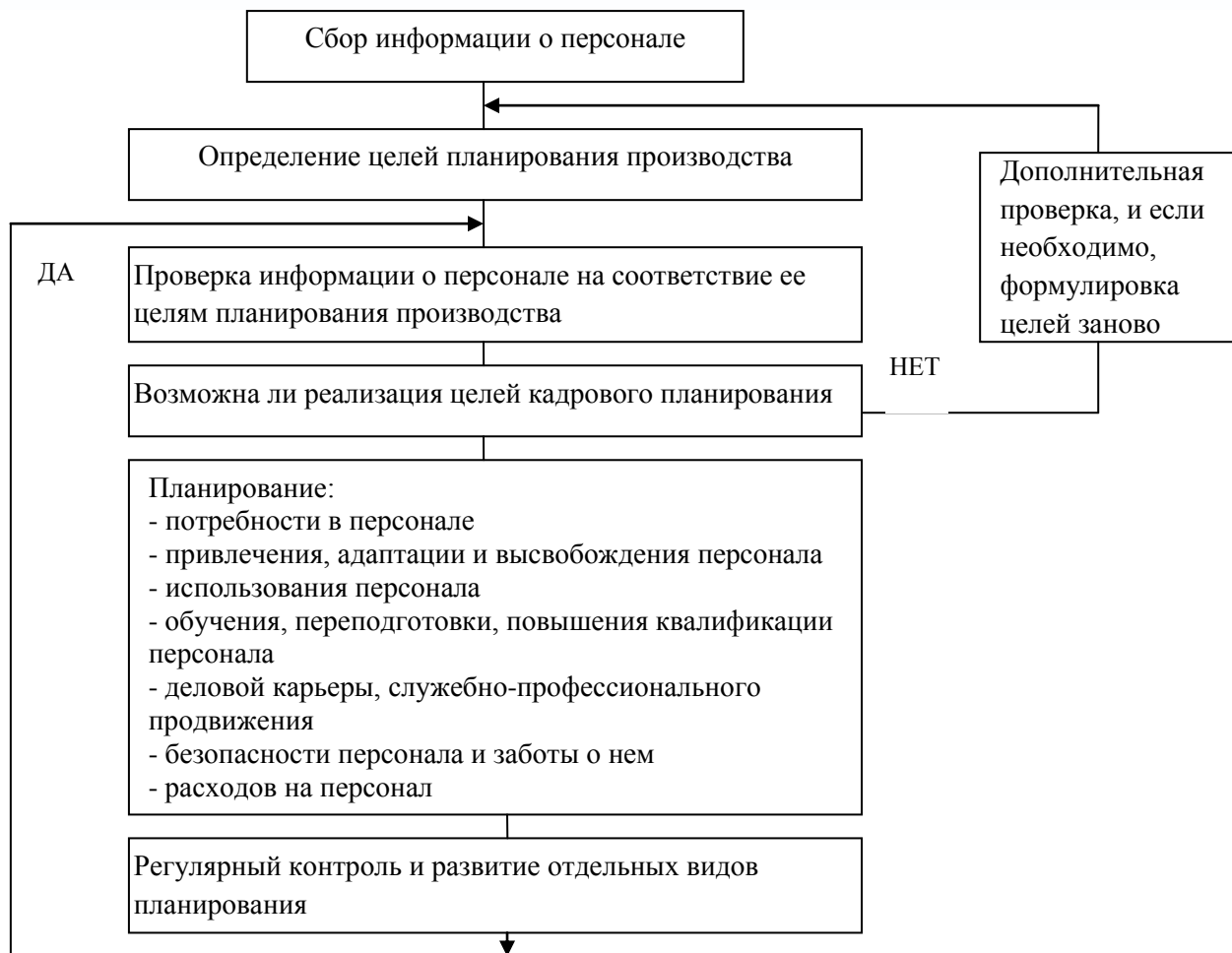


Рис. 1.7 Структурная схема разработки оперативного плана работы с персоналом

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо собрать следующую информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);
- структура персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

– показатели текучести кадров, абсентеизма (потери времени в результате простоев, по болезни), продолжительность рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);

– заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

– услуги социального характера, предоставляемые государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно) [42, 54].

Для получения подобной информации составляют анкеты таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Сведения о персонале можно систематизировать и представить в виде схемы, изображенной на рис. 1.8.

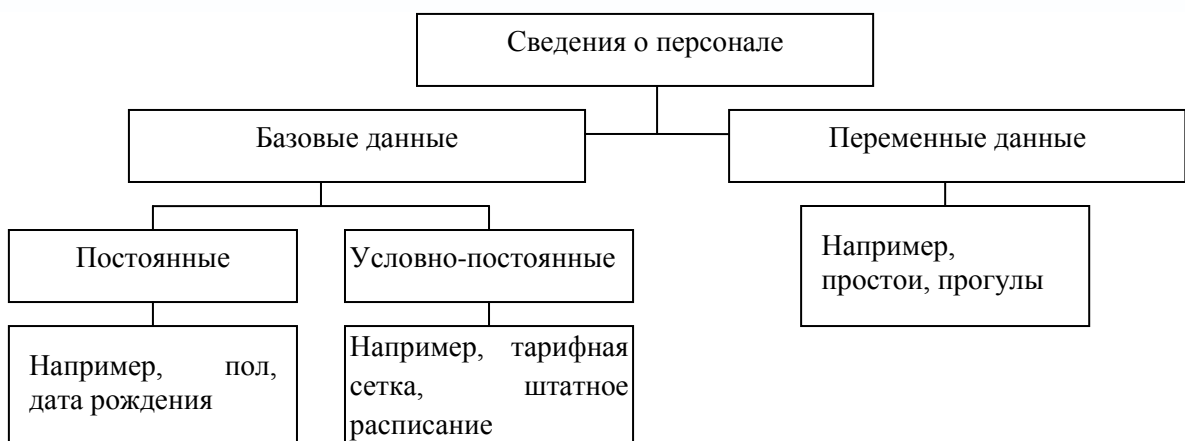


Рис. 1.8 Сведения о персонале

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- простоты — информация должна содержать столько данных (и только в том объеме), сколько необходимо в данном случае;

- наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- однозначности — сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
- сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне нее;
- преемственности — сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;
- актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. предоставляться без опозданий [54].

Ответственность за планирование работы с персоналом распределяется между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

Служба управления персоналом:

- 1) участвует в разработке стратегии развития организации, анализирует потребность в персонале с учетом планов организации;
- 2) анализирует информацию об имеющемся персонале, разрабатывает предложения по эффективному использованию человеческих ресурсов организации, прогнозирует потребность в персонале при различных вариантах развития организации; работает как на уровне отдельных подразделений, так и на уровне организации;
- 3) изучает и анализирует макроэкономическую, законодательную информацию, информацию о рынке труда, образовательных услугах для обеспечения действенности планов по работе с персоналом;
- 4) предлагает, согласовывает, утверждает стратегические планы по работе с персоналом и несет ответственность за их реализацию;

5) разрабатывает формы предоставления информации, заявок, планов для облегчения взаимодействия между службой управления персоналом, линейными руководителями и высшим руководством;

б) консультирует линейных руководителей по вопросам планирования персонала [54].

Линейные руководители в сфере планирования персонала:

1) анализируют возможности выполнения планов отдела с учетом имеющегося персонала;

2) осуществляют собственный анализ количественного и качественного состава подчиненного персонала, представляют информацию и предложения в службу управления персоналом;

3) вносят предложения, связанные с внедрением новых технологий или изменением технологических процессов, вышестоящему руководителю и в службу управления персоналом;

4) участвуют в согласовании планов по работе с персоналом и их выполнении после утверждения [54].

Выводы: кадровое планирование представляет собой относительно устойчивую систему спланированного удовлетворения организацией потребности в человеческих ресурсах и их использовании в целях обеспечения выполнения компанией поставленных целей. Появление данного вида управленческой деятельности обусловлено как стратегическими изменениями рынка труда и внешней среды организации (социально-экономические, технико-технологические, политические, культурные и иные факторы), так и изменением отношения организации к персоналу, придание ему значения стратегического ресурса.

Планирование персонала по временному параметру позволяет выделить долгосрочное (стратегическое), среднесрочное (тактическое) и краткосрочное (оперативное планирование).

Процедура планирования работы с персоналом раскрывает и области планирования, и виды кадрового планирования. Процесс планирования является циклическим: начинаясь с оценки качественной и количественной потребности в персонале, продолжаясь программой его развития и использования, он заканчивается планированием высвобождения персонала. И цикл повторяется заново.

Разделение функций кадровых специалистов и линейных руководителей в процедуре кадрового планирования обеспечивает получение достаточной и необходимой объективной информации о потребностях организации в персонале и параметрах его использования. Однако, наибольшего синергетического эффекта кадровое планирование достигает при условии постоянного взаимодействия линейных и функциональных руководителей.

Эффективное использование кадрового планирования позволит обеспечить вакантные позиции требуемым персоналом, уменьшить показатель текучести кадров, создавать, прогнозировать и управлять карьерой специалистов в рамках компании, и создавать положительный образ организации на внутрифирменном рынке труда и осуществлять качественную стратегию.

ГЛАВА II. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖРЕГИОНАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ НИУ «БЕЛГУ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика Центра

Межрегиональный Центр Стоматологических Инноваций НИУ БелГУ (МЦСИ НИУ «БелГУ») - медицинское учреждение, которое предоставляет весь спектр стоматологических услуг: реставрация и лечение зубов, различные конструкции ортопедических протезов, изготовление виниров, микропротезирование, профессиональная гигиена, лечение заболеваний пародонта (дёсен), удаление зубов, имплантология, пародонтологические операции, зубные украшения (стразы, скайсы).

МЦСИ НИУ «БелГУ» является структурным подразделением федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», входит в состав и подотчётен Управлению науки и инновации НИУ «БелГУ».

Межрегиональный центр стоматологических инноваций НИУ «БелГУ» был создан 25 декабря 2009 года с целью проведения научно-исследовательских работ в области стоматологии, оказания квалифицированной амбулаторной стоматологической помощи, проведения мероприятий по профилактике заболеваний челюстно-лицевой области среди населения и в организованных коллективах.

МЦСИ НИУ «БелГУ» располагается в двух корпусах университетского комплекса:

- в корпусе 17 по адресу: 308015 г. Белгород, ул. Победы 85, 1-й этаж;
- в общежитии №1 по адресу: 308023 г. Белгород, ул. Студенческая 14, 1-й этаж.

Основателем и директором Центра является доктор медицинских наук, профессор Трифонов Борис Васильевич.

В соответствии с Положением о МЦСИ НИУ «БелГУ» основными направлениями деятельности Центра являются:

1. Проведение научно-исследовательских работ в области стоматологии.
2. Оказание квалифицированной амбулаторной стоматологической помощи.
3. Проведение мероприятий по профилактике заболеваний челюстно-лицевой области среди населения.
4. Внедрение современных методов диагностики и лечения, новой медицинской техники и аппаратуры, лекарственных средств.
5. Развитие и укрепление межрегиональных и международных связей.

МЦСИ НИУ «БелГУ» - уникальное медицинское учреждение, конкурирующее с самыми известными и престижными стоматологическими структурами России. Сотрудники центра объединили новейшие разработки в стоматологии, современное оборудование и прогрессивные методики лечения, протезирования и профилактики. Центр предлагает все виды диагностики, лечения и реабилитации, включая:

- компьютерную томографию;
- компьютерное проектирование эстетического результата;
- протезирование зубов с использованием собственной CAD/CAM лаборатории (металлокерамическое протезирование, цельнокерамическое протезирование, наноцирконий, виниры);
- художественную реставрацию зубов;
- отбеливание зубов системами последнего поколения;
- трёхмерное пломбирование каналов зубов;
- дентальную имплантацию;
- челюстно-лицевую хирургию;
- ортодонтию;
- пародонтологию;
- профессиональную гигиену.

Пациентам оказываются следующие стоматологические услуги:

1. Консультация врачей-стоматологов узких специализаций, таких как стоматолог-реставратор, эндодонтист, имплантолог и т.д.
2. Лечение осложнений кариеса - пульпита и периодонтита (выполняется врачом - эндодонтистом).
3. Лечение кариеса с эстетическим восстановлением зубов.
4. Протезирование зубов (ортопедия) - протезирование биосплавами.
5. Удаление зубов различной степени сложности.
6. Хирургическая стоматология. Имплантация, наращивание костной ткани, пластика.
7. Ортодонтия - лечение всеми видами ортодонтических конструкций.
8. Профессиональный уход за зубами и всей полостью рта. Косметика для зубов.
9. Пародонтология - лечение заболеваний дёсен, гингивита, пародонтита, пародонтоза, формирование линии улыбки.
10. Брекет-система

Сегодня МЦСИ НИУ «БелГУ» – это современный медицинский комплекс, располагающий возможностями решения любых задач реабилитации больных стоматологическими заболеваниями. Это уникальное медицинское учреждение, по своим возможностям, технологическому оснащению и профессионализму специалистов способное конкурировать с самыми известными стоматологическими структурами России. Сотрудники центра объединяют новейшие разработки в стоматологии, современное оборудование и прогрессивные методики лечения, протезирования и профилактики. МЦСИ НИУ «БелГУ» представляет собой единый лечебно-диагностический комплекс с научным сопровождением.

Специалисты Центра - практикующие доктора, обладающие наивысшим уровнем квалификации, врачи высшей категории, кандидаты и доктора наук. В своей деятельности они используют инновационные методики и технические

средства лечения: специальное оснащение для протезирования зубов по новейшей технологии CAD/CAM, компьютерный томограф «Toshiba» (Япония), эндодонтический микроскоп нового поколения «CarlZeiss» (Германия), а так же весь спектр традиционного стоматологического лечения. Центр заключил договора об обмене опытом и технологиями с Харьковским национальным медицинским университетом и Московским государственным медицинским стоматологическим университетом. Также Центр внедряет разработки учёных БелГУ в области нанотехнологий - нанотитан и наноциркон.

Своими основными приоритетами МЦСИ НИУ «БелГУ» провозглашает:

- индивидуальный подход к каждому пациенту;
- качество медицинской помощи;
- комплексный подход в лечении больных стоматологическими заболеваниями;
- безболезненность в процессе лечения;
- применение современных технологий;
- стерильность;
- высокий уровень компетентности специалистов;
- комфорт пребывания пациентов.

Как структурное подразделение НИУ «БелГУ» Межрегиональный центр инновационной стоматологии призван:

- Осуществлять научно-образовательную деятельность, участвовать в додипломном и постдипломном образовании специалистов стоматологического профиля (как клиническая база).
- Создавать рабочие места для сотрудников факультета в практическом здравоохранении.
- Проводить консультативную работу в рамках рынка стоматологических услуг Белгородской области.
- Оказывать высокотехнологичную стоматологическую помощь сотрудникам университета и населению по обращаемости.

- Участвовать в реализации программы «Здоровьесбережение» НИУ «БелГУ».

- Осуществлять финансирование учебного процесса стоматологического факультета НИУ «БелГУ».

Центр пользуется частью имущества, закрепленного за НИУ «БелГУ» на праве оперативного управления. В его распоряжении 11 медицинских кабинетов, восемь из которых располагаются в 17 корпусе НИУ «БелГУ» по ул.Победы 85, и три в общежитии №1 по ул.Студенческая 14. Всего в Центре оборудовано 24 рабочих места для проведения процедур по оказанию стоматологической помощи.

Кабинеты Центра Стоматологических Инноваций оборудованы согласно актуальным стандартам здравоохранения, что способствует оказанию помощи высокого качества. Применяются следующие виды оборудования:

Структура управления МЦСИ НИУ «БелГУ» (рис. 2.1.) относится к типу линейно-функциональных.

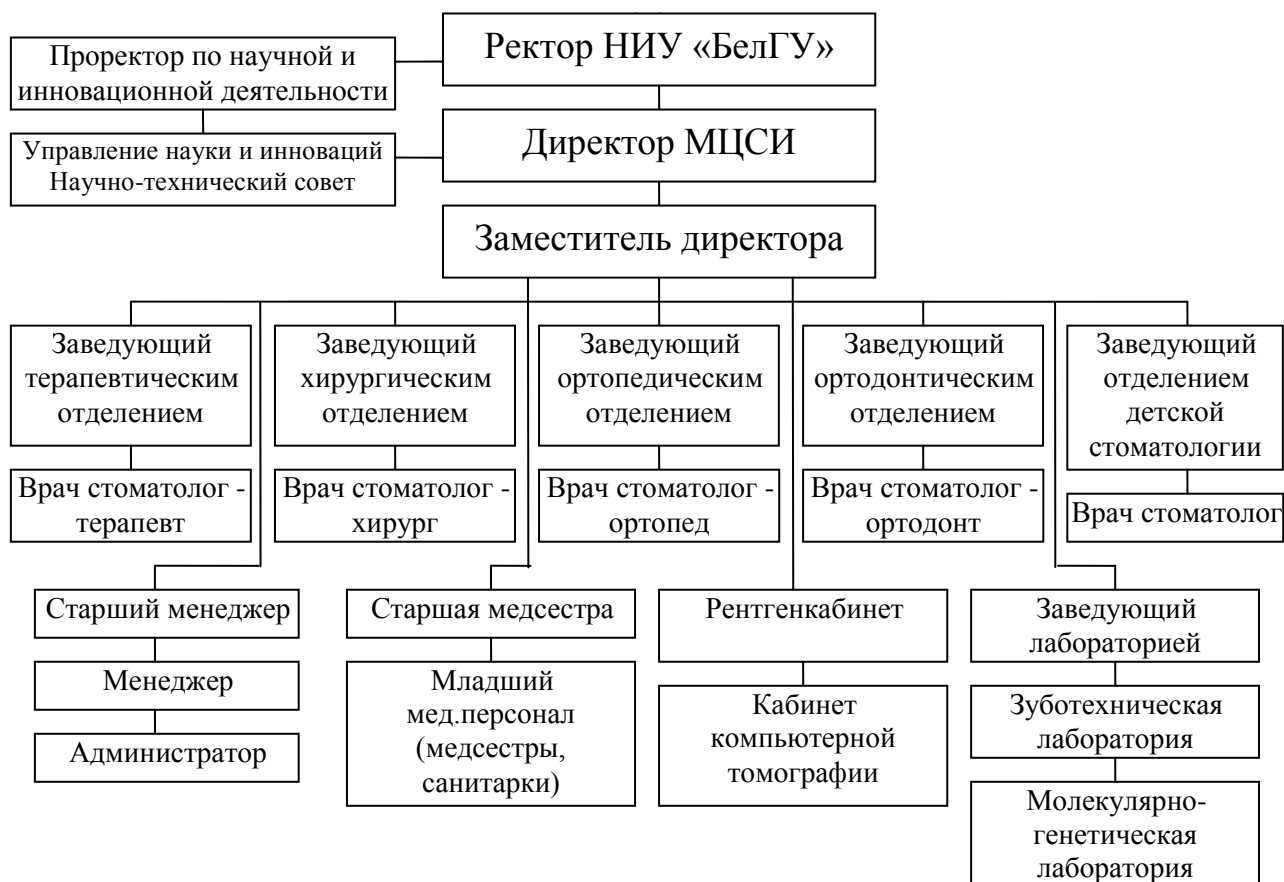


Рис. 2.1 Структура управления МЦСИ НИУ «БелГУ»

Состав подразделений МЦСИ, управленческие связи между ними определяются структурой Центра, которая утверждается ректором НИУ «БелГУ». Внутривидовые подразделения Центра действуют на основании не противоречащих действующему законодательству РФ и локальным нормативным актам НИУ «БелГУ» Положений, утверждаемых директором Центра.

Непосредственное оперативное руководство деятельностью Центра осуществляет Директор Центра. В подчинении директора находятся заместитель директора, руководители функциональных подразделений (отделений, кабинетов дополнительных услуг, лаборатории, администрации). Данная организационная структура позволяет реализовывать принцип единоначалия, что способствует сохранению централизации и рациональной децентрализации власти.

В составе стоматологии МЦСИ НИУ «БелГУ» функционируют:

- отделения: терапевтическое, хирургическое, ортопедическое, ортодонтическое, детской стоматологии;
- кабинеты: рентгенодиагностики и компьютерной томографии;
- лаборатории: зуботехническая и молекулярно-генетическая.

Линейно-функциональная структура организации также позволяет реализовывать специализацию управленческого процесса по функциональным подсистемам, в каждой из которых формируется иерархия подразделений, охватывающая учреждение снизу доверху. Подобная орг.структура позволяет наиболее эффективно удовлетворять все требования управления процессом оказания стоматологических услуг.

Структура, штатное расписание и численность персонала МЦСИ НИУ «БелГУ» утверждаются ректором НИУ «БелГУ» по предложению директора Центра и по согласованию с курирующим проректором, управлением бухгалтерского учета и финансового контроля и (или) финансово-экономическим отделом Управления НИД, и правовым управлением БелГУ.

Контроль деятельности Центра осуществляет ректор НИУ «БелГУ», назначенные им сотрудники университета, функционирующие и специально созданные для этих целей комиссии, а также уполномоченные государственные органы в пределах компетенции, определённой для них действующим законодательством РФ.

МЦСИ НИУ «БелГУ» действует на основе утвержденных смет доходов и расходов. Источниками формирования доходной части смет (финансовых и материальных ресурсов) Центра являются:

- бюджетные и внебюджетные источники;
- доходы от реализации товаров, работ, образовательных и иных услуг, производимых и оказываемых на основании заключенных договоров;
- средства, получаемые от осуществления различных видов образовательной, предпринимательской и иной деятельности;
- прочие источники в соответствии с утвержденными сметами доходов и расходов;
- добровольные пожертвования и целевые взносы юридических и физических лиц;
- имущество, закреплённое БелГУ за Центром, а также денежные и материальные средства, созданные и приобретенные в ходе хозяйственной деятельности Центра, входящие в общий баланс БелГУ;
- другие поступления от деятельности Центра, осуществляемой в соответствии с Положением о МЦСИ НИУ «БелГУ», не противоречащей действующему законодательству РФ, Уставу НИУ «БелГУ» и иным локальным нормативными правовым актам.

Центр работает в системе Обязательного Медицинского Страхования (ОМС), Добровольного Медицинского Страхования (ДМС), а также оказывает платные стоматологические услуги с использованием инновационных технологий и методов лечения.

Прейскурант цен на платные медицинские услуги МЦСИ НИУ «БелГУ»

на 2016г. представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Стоимость услуг МЦСИ НИУ «БелГУ» на 13.08.2016

Наименование услуги	Стоимость (руб.)
1. Лечение кариеса	от 1 000
2. Лечение пульпита	от 4 000
3. Реставрация	от 4 000
4. Отбеливание	от 4 000
5. Профессиональная гигиена полости рта	от 1 500
6. Коронки	от 5 000-11 000
7. Брекеты системы	от 15 000
8. Установка скайса	900

Основные финансовые показатели Центра за исследуемый период представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности МЦСИ НИУ «БелГУ» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, +,-		Темп роста, %	
				2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.
Выручка (в действующих ценах), тыс. руб.	29 450	40 872	50 028	+11422	+9 156	38,8	22,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	24 443	33 277	41056,7	+8 834	+7 780	36,1	23,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5 007	7 595	8 972	+2 588	+2 277	51,7	18,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	126,5	1 155	1 005	+1028,5	-150	813	-13
Рентабельность продаж, %	0,4	2,8	2,0	+2,4	-0,8	600	-28,6
Производительность труда на 1 работника (тыс.руб.)	601,0	817,4	1 000,6	+216,4	+183,2	36	22,4
Средняя заработная плата 1 работника, руб.	29 678	35 506	36 192	+5 828	+686	19,6	1,9

Данные таблицы демонстрируют нестабильность показателей финансово-хозяйственной деятельности Центра. Так, увеличение выручки в 2015г. по сравнению с 2014 на 38,8%, сменяется в 2016г. уменьшением темпов роста и

снижением выручки до 22,4% по сравнению с прибылью 2015г. Одновременно с этим, растет себестоимость продаж, и в 2016г. она превышает на 32% себестоимость продаж 2014г.

Отсутствие положительной динамики показателей чистой прибыли в 2016г. демонстрирует снижение эффективности деятельности Центра по основным видам деятельности в каждом периоде. Так, в 2016г чистая прибыль учреждения снизилась на 150 000 рублей по сравнению с предыдущим 2015 годом и составила 1 005 000 рублей.

Данные показатели отразились на рентабельности продаж, которая при росте на 2,4% в 2015г по сравнению с 2014г. (0,4%), снижается до 2,0% в 2016г.

Тем не менее, наблюдается положительная динамика роста показателей производительности труда, и при снижении темпов роста в 2016г. на 13,6% по отношению к показателям 2015г., в 2016г. она выросла на 183,2 тыс. руб. на одного работника.

Область научно-исследовательских интересов МЦСИ заключается в создании производства биосовместимых композиционных и кальцийсодержащих остеопластических лечебно-профилактических материалов для медицины, изучении современных биосовместимых термопластических полимеров стоматологического назначения для инъекционной техники.

Произведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показывает снижение темпов роста основных экономических показателей (выручка, чистая прибыль, производительность труда). Это говорит о том, что МЦСИ НИУ «БелГУ» в 2016г., несмотря на положительные значения прибыли, не является экономически стабильным предприятием, и находится в кризисном состоянии.

2.2 Оценка эффективности системы управления персоналом

Система управления персоналом Межрегионального центра стоматологических инноваций НИУ «БелГУ» состоит из управляющей и управляемой подсистем. К управляющей подсистеме относятся: директор Центра, его заместитель, заведующие отделениями, менеджеры Центра. К управляемой относятся врачи-стоматологи, младший медицинский персонал (медицинские сестры, санитарки), рабочие.

Структурные подразделения Центра действуют на основании Положений, утверждаемых директором Центра, разработанных в соответствии с локальными нормативными актами НИУ «БелГУ» и не противоречащие законодательству РФ.

Функцию управления персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» выполняет специализированное структурное подразделение Университета - Управление по развитию персонала и кадровой работе.

Иерархическая структура Управления представлена на рисунке 2.2.

Управление развитию персонала и кадровой работе состоит из двух отделов: отдела кадровой работы и отдела по развитию персонала и наградам. В свою очередь, отдел кадровой работы разделяется на сектора: сектор по работе с профессорско-преподавательским составом, сектор по работе с сотрудниками, сектор по работе со студентами. Согласно штатного расписания, в Управлении по развитию персонала и кадровой работе работает 24 человека:

- Начальник управления – 1 чел.
- Заместитель начальника – 1 чел.
- Начальник отдела – 2 чел.
- Начальник сектора – 3 чел.
- Ведущий специалист по кадрам – 11 чел.
- Специалист по кадрам – 5 чел.
- Документовед – 1 чел.

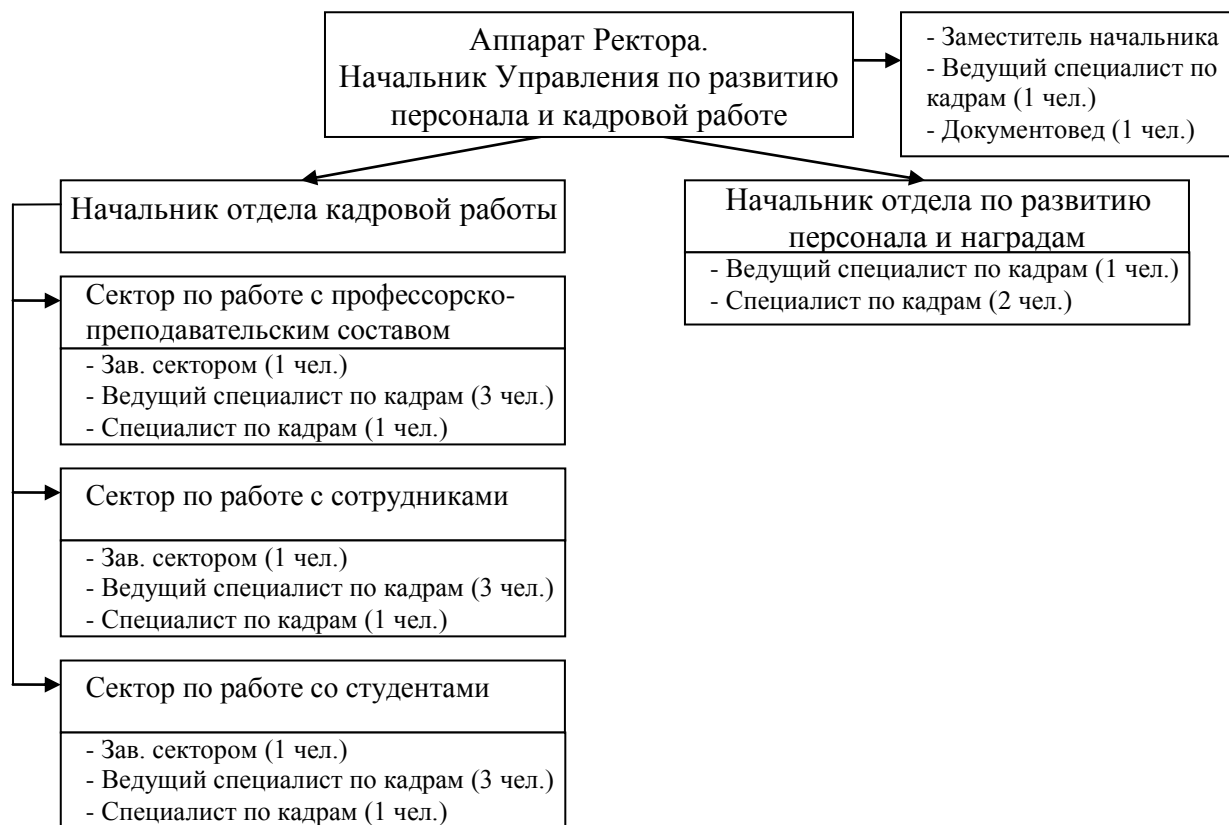


Рис. 2.2. Структура Управления по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ»

Сотрудники Управления подчиняются начальнику управления, который назначается и освобождается от должности приказом Ректора.

Управление по развитию персонала и кадровой работе реализует следующие задачи:

- разработка кадровой стратегии и кадровое планирование;
- рекрутинг (поиск, подбор, отбор и найм) персонала;
- организация конкурсов на замещение должностей научно-педагогических работников;
- формирование и развитие кадрового резерва;
- проведения аттестации персонала;
- создание системы кадрового учета и документирования трудовой деятельности работников и обучающихся университета;
- ведение кадрового учета работников и обучающихся;

- разработка локальных нормативных актов, регулирующих бизнес-процессы в сфере HR;

- представление к наградам работников университета.

Задачи сектора по работе с профессорско-преподавательским составом заключаются в:

- подготовке приказов по профессорско-преподавательскому составу (прием, увольнение, перевод, отпуск);

- подготовке отчетов о количественном и качественном составе персонала;

- ведении штатного формуляра;

- оформлении трудовых договоров;

- ведении формы Т-2, личных дел, трудовых книжек, оформлении пенсии;

- приеме профессорско-преподавательского состава и сотрудников;

- подготовке личных дел, оформлении разрешения на работу иностранным гражданам;

- оформлении и выдаче служебных удостоверений.

В задачи сектора по работе с сотрудниками включены:

- подготовка приказов по сотрудникам (прием, увольнение, перевод, отпуск);

- оформление трудовых договоров;

- подготовка отчетов о количественном и качественном составе персонала;

- ведение формы Т-2, личных дел, трудовых книжек, оформление пенсии;

- подготовка личных дел, оформление разрешения на работу иностранным гражданам;

- оформление и выдача служебных удостоверений.

Сектор по работе со студентами выполняет следующие задачи:

- прием и проверка личных дел при зачислении обучающихся на 1 курс;
- ведение личных дел обучающихся;
- оформление и сдача личных дел выпускников в архив университета;
- подготовка и обработка приказов по обучающимся всех форм обучения;
- подготовка отчетов о количественном и качественном составе обучающихся.

Задачами отдела по развитию персонала и наградам являются:

- организация и информационное обеспечение работы аттестационно-кадровой комиссии НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению конкурсного отбора на вакантные должности профессорско-преподавательского состава и научных работников);
- организационное и документационное обеспечение процедуры выборов директоров институтов (филиалов), деканов факультетов и заведующих кафедрами (консультации, прием и рассмотрение документов);
- организация и информационное обеспечение работы аттестационной комиссии административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала НИУ «БелГУ» (консультации, прием и рассмотрение документов по проведению аттестации работников НИУ «БелГУ»);
- оформление документов по награждению работников НИУ «БелГУ» наградами различных уровней.

В своей работе специалисты Управления по развитию персонала и кадровой работе руководствуются следующими документами: Конституция РФ, ТК РФ, Устав НИУ «БелГУ», Коллективный договор, Положения, регламенты, приказы ректора НИУ «БелГУ», должностные инструкции, квалификационные требования к педагогическим работникам, относящимся к профессорско-преподавательскому составу.

Штатное расписание и численность Центра утверждается ректором НИУ «БелГУ» по предложению директора Центра и по согласованию с проректором

по науке и инновациям, Управлением бухгалтерского учета и (или) планово-экономическим Управлением, правовым управлением, исходя из условий и особенностей деятельности БелГУ и МЦСИ, в рамках получаемого Центром финансирования.

Для оценки кадрового потенциала МЦСИ НИУ «БелГУ» необходимо исследовать трудовой коллектив по профессиональному, половозрастному, образовательному критериям.

Рассмотрим структуру персонала Центра по категориям (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Структура персонала МЦСИ НИУ «БелГУ» по категориям (2014-2016гг.)

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	абсолютн. отклонение 2016/14	относит. отклонение 2016/14 (%)
Персонал, всего в том числе:	49	50	50	1	2%
1.Руководители	9	9	9	0	0
2. Специалисты	3	3	3	0	0
3. Мед.персонал:					
- Старший мед.персонал	20	21	21	1	5%
- Младший мед.персонал	15	15	15	0	0
4. Рабочие	2	2	2	0	0

Анализ данных о распределении персонала по категориям позволил определить, что наибольшую представленность в рабочем коллективе Центра имеет группа врачей (старший медицинский персонал), которая составляет в 2016г. 42% от общей численности. Такое соотношение сохраняется на протяжении всего периода исследования деятельности МЦСИ НИУ «БелГУ». Наиболее малочисленной является категория «рабочие», доля которой в общей массе составляет от 4 (в 2015-16гг.) до 4,1% (в 2014г.). На протяжении трех лет (2014-16гг.) категории «Руководители» и «Специалисты» (функциональные специалисты управления и специалисты-инженеры) сохраняют свой количественный состав: категория руководителей составляет 18%, а категория специалистов – 6% от общей численности сотрудников Центра.

Представим для наглядности распределение в 2016 году персонала по категориям (рис.2.3).

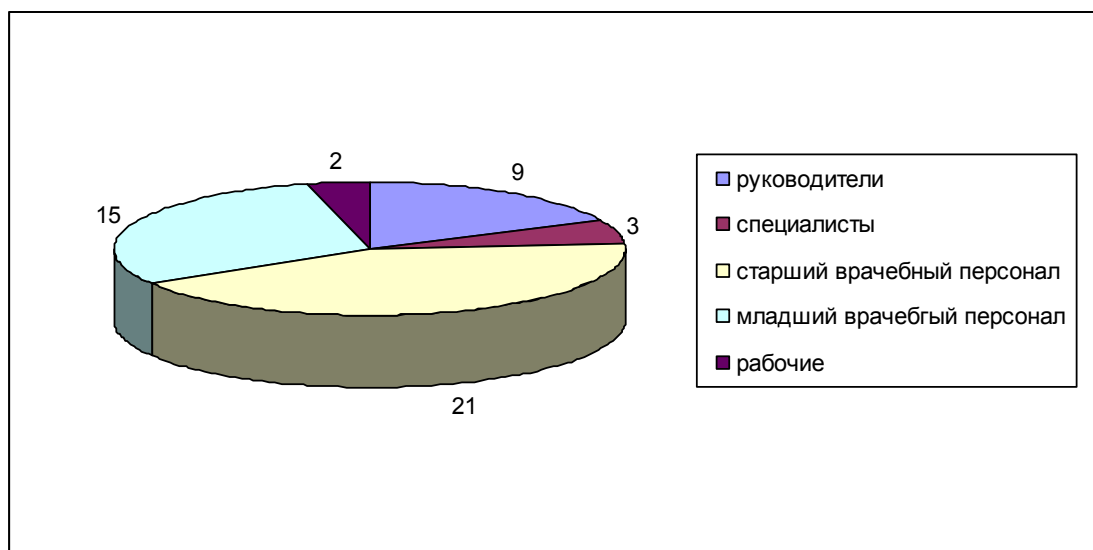


Рис.2.3 Распределение персонала по категориям (2016г.)

Возрастные характеристики трудового коллектива МЦСИ НИУ «БелГУ» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Распределение персонала по возрасту (2016г.)

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Старший мед.персонал		Младший мед.персонал		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20 – 30	1	11,1	1	33,3	15	71,4	14	93,3	-	-
30 – 40	6	66,7	2	66,7	3	14,3	1	6,7	2	100
40 – 50	-	-	-	-	3	14,3	-	-	-	-
50 – 60	2	22,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	-	100	-	100	-	100	-	100	-	100

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют о том, что наиболее распространенная в трудовом коллективе Центра возрастная категория «20 – 30» лет. Она составляет 62% (31 человек) общей численности сотрудников. На втором месте по количественной представленности находится категория «30-40

Продолжение таблицы 2.6

От 5 до 10	-	-	1	33,3	16	76,2	10	66,7	-	-
От 10 до 15	5	55,6	2	66,7	3	14,3	5	33,3	2	100
От 15 до 20	2	22,2	-	-	2	9,5	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	2	22,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	9	100	3	100	21	100	15	100	2	100

Наибольшую представленность в распределении по трудовому стажу имеют сотрудники с опытом работы от 5 до 10 лет (54%). 34% сотрудников Центра, а именно 17 человек, имеют трудовой стаж 10-15 лет, и 8% (4 человека) – опыт работы 15-20 лет.

Рассмотрим образовательный уровень персонала МЦСИ НИУ «БелГУ» (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Распределение персонала по образованию (2016г.)

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Старший мед.персонал		Младший мед.персонал		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-	-	-	1	50
среднее специальное	-	-	-	-	-	-	10	66,7	1	50
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-	5	33,3	-	-
высшее	7	77,8	3	100	19	90,5	-	-	-	-
ученая степень	2	22,2	-	-	2	9,5	-	-	-	-
Итого	9	100	3	100	21	100	15	100	2	100

Как видно из таблицы 2.7, большая часть сотрудников, а именно 58%, имеет высшее образование. Обладателем ученой степени является 4 человека: 2 представителя администрации, 2 представителя врачебного персонала, что в целом составляет 8%.

100% врачей (учитывая двух специалистов со степенью к.м.н.), а также функциональных специалистов и специалистов-инженеров управления имеет

высшее профессиональное образование. Треть представителей младшего медицинского персонала (33,3%) имеет незаконченное высшее образование, 10 сотрудников (66,7%) являются обладателями среднего специального образования.

Рассмотрим кадровые процессы в период с 2014 по 2016гг. в динамике (табл. 2.8.).

Таблица 2.8

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел.	49	50	50
Принято всего, чел.	10	5	11
Выбыло всего, чел. в т. ч.:	8	4	10
- по собственному желанию:	8	4	10
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
- по сокращению штатов	-	-	-
Коэффициент текучести кадров (%)	16,3	8	20
Коэффициент оборота по приему (%)	20	10	22
Коэффициент оборота по выбытию (%)	16	8	20
Коэффициент постоянства кадров (%)	80	94	78

Заметим, что среднесписочная численность персонала за отчетный период практически не менялась: ее увеличение на 2% (1 человек) произошло в 2015г. и не изменялось в 2016г. Однако представленные данные показывают внутреннее движение персонала. Так, наблюдается динамика выбытия персонала: наибольшее количество уволившихся по отношению к предыдущему периоду наблюдается в 2016г. (10 человек или 20%) и превышает показатели 2015г. на 150%. Основной и единственной причиной выбытия явилось собственное желание работников.

Показатели приема связаны с показателями выбытия персонала и также не отличаются стабильностью. Так, в 2015г. по отношению к 2014г.

наблюдается уменьшение количества принятых сотрудников на 50%, и его увеличение на 120% в 2016г.

Данное движение кадров хорошо иллюстрируется показателями коэффициента текучести. Наиболее высокие его показатели наблюдаются в 2016г. и составляют 20%. По оценке специалистов, средние показатели текучести персонала не должны превышать 7%. В 2016г. наблюдается превышение показателей текучести персонала практически в 2,5 раза, что свидетельствует о серьезных недостатках действующей системы управления персоналом.

Соотношение показателей коэффициентов по приему и выбытию свидетельствует о попытке сохранить необходимое количество сотрудников, восстановить баланс между количеством уволенных и принятых работников и заполнить штатную структуру Центра.

Затраты организации на заработную плату в 2014г. составили 17 450 тыс. руб., в 2015г. – 23 303 тыс. руб., в 2016 – 29 631 тыс. руб., продемонстрировав ежегодное увеличение размеров фонда оплаты труда на 33,5% в 2015г. и 27,2% в 2016г. соответственно. Увеличение фонда оплаты труда в значительной степени связано с повышением уровня заработных плат, данные о котором указаны в параграфе 2.2, а также увеличением количества штатных единиц.

2.3 Исследование системы планирования работы с персоналом

Для получения актуальной информации о системе планирования работы с персоналом в МЦСИ НИУ «БелГУ» были изучены и проанализированы следующие локальные нормативно-правовые акты НИУ «БелГУ»:

- Положение о Межрегиональном Центре Стоматологических Инноваций.
- Устав НИУ «БелГУ».
- Положение о совете по кадровой политике при ректоре НИУ «БелГУ»
- Программа (Дорожная карта) повышения конкурентоспособности НИУ

«БелГУ» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2017 годы и на перспективу до 2020 года.

- Программа развития НИУ «БелГУ» на 2010-2019 гг.
- Отчет о результатах самообследования НИУ «БелГУ» за 2016г.
- План работы университета на 2016-2017 учебный год.
- Приказы по университету, приказы по личному составу, приказы по Центру.

Межрегиональный центр стоматологических инноваций является структурным подразделением ОГАУ ВО НИУ «БелГУ» и входит в состав управления науки и инноваций НИУ «БелГУ».

Структура Центра, штатное расписание, численность его сотрудников утверждается ректором НИУ «БелГУ» по предложению директора Центра и по согласованию с проректором по науке и инновациям. Структура и численность сотрудников Центра рассматривается в рамках получаемого Центром финансирования.

Центр работает по рассмотренному и утвержденному ректором НИУ «БелГУ» плану. Университет предоставляет Центру оперативную самостоятельность в процессе выполнения закрепленных за ним функций.

Контроль деятельности Центра в целом осуществляет ректор НИУ «БелГУ». Решение кадровых вопросов, контроль реализации функций управления персоналом курирует начальник Управления по развитию персонала и кадровой работе. Личные дела сотрудников и другая кадровая документация ведутся специалистами Управления по развитию персонала и кадровой работе.

Управление персоналом Центра производится в соответствии с кадровой политикой Университета, принципами стратегического управления и развития персонала. Долгосрочное планирование работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» осуществляется в соответствии со стратегическим направлениями кадровой политики университета. К ним относятся: обеспечение оптимального

баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного профессорско-преподавательского состава, повышение мотивации и заинтересованности всех работников университета в результатах своей деятельности.

Как структурное подразделение НИУ «БелГУ», МЦСИ в области вопросов управления персоналом действует в соответствии с решениями Совета по кадровой политике.

Состав Совета утверждается приказом ректора и формируется в количестве до 20 человек в составе председателя, его заместителя, секретаря и членов Совета. Председателем Совета является ректор НИУ «БелГУ», заместителем председателя является первый проректор НИУ «БелГУ». Секретарем Совета является начальник управления по развитию персонала и кадровой работе НИУ «БелГУ». Членами Совета могут являться работники НИУ «БелГУ», а также представители органов власти, предприятий, организаций, учреждений и общественных объединений.

Задачами Совета по кадровой политике НИУ «БелГУ» являются:

- 1) Разработка предложений по реализации политики кадрового обеспечения стратегического развития университета.
- 2) Анализ состояния и эффективности использования интеллектуального, образовательного, научного и управленческого потенциала университета.
- 3) Рассмотрение проектов текущей и перспективной потребности в персонале для выполнения задач, определенных стратегией развития университета, а также для создания резерва кадров.
- 4) Рассмотрение вопросов обучения и развития персонала, разработки программ мотивации и лояльности, корпоративной культуры.
- 5) Разработка рекомендаций по совершенствованию нормативного регулирования вопросов управления кадровым потенциалом университета.

В целях реализации указанных задач Совет осуществляет следующие направления деятельности:

–Руководит разработкой предложений по развитию современной кадровой инфраструктуры, совершенствованию организационной и штатной структуры подразделений университета, уточнению их задач и функций; устанавливает по рядок (разрабатывает регламенты) кадрового взаимодействия подразделений, координирует деятельность по совершенствованию кадровой политики университета.

–Разрабатывает рекомендации и предложения по совершенствованию системы планирования, подбора и расстановки персонала, профессиональной адаптации.

–Вырабатывает рекомендации по осуществлению профессионального развития персонала университета путем внедрения непрерывного профессионального обучения кадров, новых методов обучения, повышения квалификации и переподготовки научно-педагогических кадров, стимулирования творческого труда.

–Разрабатывает предложения по организации стажировок научно-педагогических кадров на ведущих российских и зарубежных предприятиях, в крупных научно-исследовательских центрах.

–Рассматривает вопросы формирования и подготовки кадрового резерва, резерва управленческих кадров за счет внутренних и внешних источников пополнения.

–Формирует предложения по разработке системы внутренней аттестации персонала (профессорско-преподавательского состава и других работников университета).

–Рассматривает вопросы совершенствования системы оплаты труда, применения экономических методов стимулирования работников за количество, интенсивность и качество труда и социальных гарантий работников.

–Осуществляет подготовку предложений по основным направлениям формирования единой системы нормативно-правового обеспечения работы с

персоналом.

– Рассматривает материалы по формированию корпоративной культуры университета и программы лояльности персонала.

Совместные действия Совета по кадровой политике НИУ «БелГУ» и структурных подразделений университета, включенных в процесс управления персоналом, привели к реализации ряда проектов и программ по совершенствованию системы управления персоналом университета, имеющих стратегическое значение для повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ», таких как:

- Целевая программа «Развитие персонала и кадрового потенциала НИУ «БелГУ» на 2013-2017 годы»;
- Проект «Кадровый резерв НИУ «БелГУ»
- Проект: «Повышение эффективности подготовки НПП и АУП по иностранным языкам в НИУ «БелГУ».

Стратегическое планирование работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» производится в соответствии с Программой развития НИУ «БелГУ» на 2010-2019 гг. и Программой повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2017 годы и на перспективу до 2020 года.

Непосредственное оперативное руководство деятельностью Центра осуществляет Директор Центра, который действует на основании доверенности, выданной ректором НИУ «БелГУ». В рамках оперативного управления персоналом директор:

- организует работу Центра,
- даёт предложения по распоряжению материальными и финансовыми средствами согласно сметам расходов, утверждаемых ректором НИУ «БелГУ» и в рамках получаемого Центром финансирования,
- разрабатывает и представляет на рассмотрение и утверждение ректором НИУ «БелГУ» структуру и штатное расписание Центра,

- даёт предложения по подбору кадров, приёму на работу и увольнению с работы работников Центра в соответствии со штатным расписанием, распределению между ними обязанностей, применению к ним мер поощрения и материального стимулирования, в пределах имеющихся у Центра финансовых средств, а также наложению на них взыскания в соответствии с действующим трудовым законодательством РФ.

В соответствии Программой повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2017гг., важнейшими задачами университета во внутренней среде являются: укрепление кадрового потенциала учебных подразделений, развитие системы профессиональной подготовки сотрудников университета. Для реализации этих задач и в соответствии с определенными Положением о МЦСИ НИУ «БелГУ», Центр проводит подготовку, профессиональную переподготовку, повышение квалификации и внутреннюю аттестацию специалистов, участвующих в деятельности Центра. На эти цели, согласно Положению, Центр может расходовать как бюджетные средства, выделяемые университетом на развитие персонала, так и средства, полученные в ходе реализации Центром деятельности по оказанию стоматологических услуг.

Так, в 2016г. сотрудники Центра приняли участие в организованных самостоятельно, а также совместно с медицинским Институтом НИУ «БелГУ» образовательных мероприятиях специалистов в области ортопедии стоматологической, эндодонтии, детской стоматологии и т.д. Так, врачи Центра посетили:

- авторский курс доцента кафедры клинической стоматологии и имплантологии Федерального медико-биологического агентства России Натальи Галеевой на тему «Все, что необходимо знать о консервативных методах лечения заболеваний»;

- ежеквартальную профессиональную стоматологическую конференцию работников медицинских учреждений Белгородской области на базе ОГАУЗ

«Стоматологическая поликлиника № 1 города Белгорода»;

- продвинутый курс по эндодонтии врача-стоматолога-терапевта Московского центра Дентальной Имплантологии РУТТ Тумашевича А.В.

На конец 2016 года в МЦСИ НИУ «БелГУ» работало 4 специалиста, имеющих ученую степень: два сотрудника степень доктора медицинских наук, два специалиста - степень кандидата медицинских наук. Работой над кандидатской диссертацией заняты 3 специалиста – врачи-стоматологи-терапевты и ортопеды.

Ни один из сотрудников МЦСИ НИУ «БелГУ» не прошел подготовку в рамках проекта «Кадровый резерв НИУ «БелГУ».

Доля сотрудников МЦСИ НИУ «БелГУ», владеющих английским языком на разговорном уровне составляет 69%. Однако, обладающих профессиональным уровнем владения (технический перевод), и имеющих соответствующий подтверждающий документ (сертификат, диплом и др.) только 3 человека, то есть 6% среднесписочной численности персонала Центра.

Нами также был произведен анализ планирования размеров оплаты труда работников Центра. Планирование оплаты труда производится в соответствии с положением об оплате труда персонала МЦСИ НИУ «БелГУ». Из приведенных в пп. 2.1. сведений видно, что ежегодное увеличение размеров средней заработной платы составляет от 1,9% (в 2016г.) до 19,6% (в 2015г.).

Был произведен анализ сведений о предложениях работодателями заработных плат соискателям должности «Стоматолог» (специализаций: детский стоматолог, стоматолог-ортопед, стоматолог-терапевт, стоматолог-ортодонт, стоматолог-хирург) за 2016г. В среднем, предлагаемая заработная плата в различные периоды колебалась от 34 650 рублей до 42 500 рублей. Средняя заработная плата врача-стоматолога в 2016г., таким образом, была равна 38 600 рублей, что на 6,7% ниже средней рыночной заработной платы по городу Белгороду.

В 2017г. планируется внедрение в деятельность персонала эффективных

контрактов, в соответствии с которыми заработная плата врача-стоматолога будет состоять из окладной и мотивационной (премиальной) части за достижение соответствующих показателей рейтинга.

В МЦСИ НИУ «БелГУ» стремится реализовывать кадровую политику НИУ «БелГУ», ориентированную на достижение оптимального соотношения числа сотрудников старшего поколения, имеющих большой опыт работы, и молодых специалистов. Так, в 2016г. количество сотрудников в возрасте до 30 лет составило 62% от общей численности персонала Центра.

В своей деятельности Центр придерживается практики найма сотрудников-совместителей (внешних и внутренних). Так, 9 представителей старшего врачебного персонала являются сотрудниками кафедр детской стоматологии, терапевтической стоматологии, ортопедической стоматологии, а также имеют врачебную практику в ОГАУЗ «Стоматологическая поликлиника №1 г.Белгорода» и ОГАУЗ «Стоматологическая поликлиника №2 г.Белгорода».

Найм сотрудников МЦСИ НИУ «БелГУ» производится по срочным трудовым договорам, которые заключаются на срок от 1 года до 5 лет. Найм сотрудников производится в соответствии с положением о порядке замещения должностей научно-педагогических работников НИУ "БелГУ". Высвобождение персонала Центра в связи с действием срочных трудовых договоров производится преимущественно по п.2 ст. 77 ТК РФ «Прекращение срочного трудового договора», а также по п.3 ст.77 «По инициативе работника».

Однако, замещение вакантных позиций в Центре вызывает затруднения. Поиск и привлечение новых сотрудников занимает длительное время (от двух, до четырех месяцев).

Исследование системы планирования работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» обнаружило ряд ее преимуществ, а именно:

- Кадровые и бизнес-процессы хорошо регламентированы.
- Руководители НИУ «БелГУ» и МЦСИ в частности обладают видением стратегии развития организации.

- В университете действует Совет по кадровой политике
- Университет обладает полноценным кадровым, методическим, информационным, материально - техническим обеспечением системы управления персоналом.

Наряду с очевидными положительными сторонами планирования работы с персоналом Центра, присутствуют и отрицательные. Так, в ходе исследования было обнаружено несовершенство планирования обучения и развития персонала. Отсутствие четкого плана по развитию профессиональных компетенций сопровождается попыткой компенсировать его периодически реализуемыми учебными мероприятиями, а также самостоятельным обучением персонала по самостоятельно же выбранным программам. Тем не менее, для реализации декларируемых МЦСИ НИУ «БелГУ» целей и поддержания его имиджа как уникального медицинского учреждения, способного конкурировать с наиболее известными стоматологическими центрами, требуется не только техническое и технологическое превосходство, но и высокопрофессиональные кадры, обладающие передовыми знаниями и опытом работы с инновационными технологиями и материалами. Достижение такой цели возможно только при условии четко спланированного процесса освоения сотрудниками учреждения необходимых для поддержания статуса Центра инновационной стоматологии профессиональных компетенций. В связи с чем, разработка планов, направлений, программ и курсов обучения, возможно с индивидуальным подходом, необходима.

Также, обнаруженные при исследовании системы управления персоналом Центра высокие показатели текучести персонала и длительный (от двух и более месяцев) поиск сотрудника, свидетельствует о нарушении планирования удержания персонала, а также в планировании привлечения персонала.

Важно отметить, что специалисты Управления по развитию персонала и кадровой работе не производят поиск и привлечение персонала. Их функция ограничивается работой с конкурсной и аттестационной документацией,

наймом персонала и ведением кадровой документации. В связи с чем, обязанности по привлечению персонала возлагаются на менеджмент МЦСИ НИУ «БелГУ». Отсутствие профессиональных навыков поиска и подбора персонала, а также ограничения возможности привлечения высококлассных сотрудников в силу специфики рынка труда региона, увеличивают срок закрытия вакантной позиции в штатной структуре МЦСИ НИУ «БелГУ».

Отсутствие системы планирования удержания персонала и высокие показатели текучести способны нанести серьезный удар по финансовым показателям деятельности Центра, а также поставить под угрозу реализуемые Центром научно-исследовательские проекты. Опасность данной ситуации в большей степени связана с тем, что в сфере оказания медицинских услуг профессионализм специалиста является залогом повторного обращения клиента за услугами в организацию, сотрудником которой является врач. Часто, взаимодействие с врачом, деятельность которого была оценена клиентом положительно, длится многие годы. Поэтому, уход врача из Центра может способствовать потере навсегда определенной части клиентов, что и ведет к снижению прибыльности учреждения.

Выводы: Межрегиональный центр стоматологических инноваций является структурным подразделением НИУ «БелГУ». Центр оказывает весь спектр стоматологических услуг, проводит научно-исследовательские работы в области стоматологии, занимается внедрением современных методов диагностики и лечения, новейшего медицинского оборудования и лекарственных средств.

Деятельность Центра регулируется Положением о МЦСИ НИУ «БелГУ», а также всеми локальными актами нормативно-правового характера НИУ «БелГУ», законодательством РФ. Оперативное руководство деятельностью Центра осуществляет Директор Центра. Центр пользуется частью имущества, закрепленного за НИУ «БелГУ», а также частью собственных доходов на праве оперативного управления.

Изучение финансовых показателей за отчетный период показало снижение темпов роста доходности Центра, что может негативно сказаться на реализации программ и запланированных мероприятий.

Функции управления персоналом, наряду с оперативным руководством Директора Центра, выполняет Управление по развитию персонала и кадровой работе. Трудовой коллектив Центра отличается высоким кадровым потенциалом. Средний возраст сотрудника – 27 лет. Сотрудники Центра являются высококвалифицированными специалистами: уровень образования большей части персонала – высший - профессиональный, у 34% персонала опыт работы составляет 10-15 лет. 54% персонала имеет опыт работы от 5 до 10 лет. Специалисты Центра владеют новейшими технологиями и разработками в стоматологии, современным оборудованием и прогрессивными методиками лечения, протезирования и профилактики.

Стратегическим планированием работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» занимается топ-менеджмент университета в составе различных управлений, комиссий и советов. Оперативное планирование работы с персоналом возлагается на руководителей МЦСИ. Руководство Центра стремится реализовывать программы и планы по развитию НИУ «БелГУ» в целом, его сотрудников в частности. Несмотря на множество позитивных моментов системы планирования работы с персоналом, нами были обнаружены проблемные зоны, устранение которых приведет к повышению эффективности системы управления персоналом, достижению поставленных руководством университета и МЦСИ НИУ «БелГУ» задач.

К проблемам системы планирования работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» нами были отнесены:

1. Неэффективность системы планирования обучения и развития персонала;
2. Отсутствие планирования удержания персонала;
3. Отсутствие системы привлечения персонала.

ГЛАВА III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В МЕЖРЕГИОНАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ НИУ «БЕЛГУ»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы планирования работы с персоналом

Исследование системы планирования работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» позволило выявить ряд проблем, требующих конкретных действий для предотвращения ухудшения ситуации. Данные проблемы имеют системный характер, и их решение позволит с определенной вероятностью повлиять на структурные бизнес-процессы учреждения.

К проблемам системы планирования работы с персоналом Центра были отнесены:

1. Неэффективность системы планирования обучения и развития персонала;
2. Отсутствие планирования удержания персонала;
3. Отсутствие системы привлечения персонала.

Сформулируем результаты, к которым будем стремиться при решении означенных проблем (табл. 3.1.).

Таблица 3.1

Цели совершенствования системы планирования работы с персоналом

Проблема	Цель
1. Неэффективность системы планирования обучения и развития персонала	1. Усовершенствование системы планирования обучения и развития персонала
2. Отсутствие планирования удержания персонала	2. Внедрение мероприятий по планированию удержания персонала
3. Отсутствие системы привлечения персонала	3. Разработка и внедрение системы привлечения персонала

Для достижения поставленных целей необходимо разработать практические рекомендации и соответствующие им мероприятия (табл. 3.2).

Рекомендации по совершенствованию системы планирования работы с персоналом

Цель	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1. Усовершенствование системы планирования обучения и развития персонала	1. Оценка потребности в обучении	1.1 Анализ требований НИУ «БелГУ» к частоте и периодичности повышения квалификации специалистов определенной должности 1.2 Анализ сведений о пройденном отдельным сотрудником обучения (направления, тематики, даты, продолжительности) 1.3 Подготовка анкеты и опрос сотрудников на предмет определения персональных потребностей в получении профессиональных знаний, умений и навыков, анализ полученных данных	1. Актуальные сведения о профессиональных интересах сотрудников, планах профессионального развития 2. Портфолио сотрудника с полной информацией о пройденном обучении
	2. Разработка планов обучения в соответствии со спецификой деятельности специалиста	2.1 Изучение современных тенденций, технологий, оборудования и материалов, применяемых при оказании стоматологических услуг, стратегии и направления деятельности Центра на перспективный период 2.2 Мониторинг учебных заведений и научно-исследовательских центров на предмет предоставления образовательных услуг в интересующих областях, подбор учебных курсов, обучающих мероприятий 2.3 Подготовка плана обучения сотрудников и бюджета на его реализацию 2.4 Согласование и утверждение плана и бюджета обучающих мероприятий 2.5 Ознакомление сотрудников с разработанным планом обучения 2.6 Реализация плана обучения	1. Систематизированы данные об учебных заведениях, предоставляющих образовательные услуги 2. Определены направления в профессиональном развитии специалистов 3. Построен четкий план обучения на определенный период
	3. Разработка планов общеорганизационного обучения	3.1 Проведение научно-методических семинаров по врачебной этике и деонтологии 3.2 Проведение совещаний с разбором практических ситуаций взаимодействия «врач – пациент» 3.3 Проведение научно-	1. Повышено качество обслуживания клиентов Центра 2. Рост количества постоянных клиентов

		методических семинаров, лекций с целью развития клиентоориентированного подхода в оказании стоматологических услуг	
	4. Повышение уровня языковой компетентности сотрудников	4.1 Привлечение к обучению в аспирантуре с прохождением курса интенсивной языковой подготовки 4.2 Организация посредством системы ДПО мероприятий по развитию у сотрудников профессиональных компетенций в переводе оригинальной технической литературы по специальности, в написании научных статей на иностранном языке	1. Развиты компетенции в области использования иностранных языков в профессиональной, включая научную и публикационную деятельности
	5. Привлечение сотрудников без научной степени к обучению в аспирантуре и подготовке кандидатской диссертации	5.1 Целевая поддержка аспирантов в реализации ими научно-исследовательской деятельности 5.2 Стимулирование конкретных научных результатов профессиональной деятельности 5.3 Внедрение системы подлинной конкурентности при замещении вакантных должностей	1. Рост профессионального уровня научно-педагогического персонала 2. Формирование высококлассного штата сотрудников Центра 3. Рост научно-публикационной активности персонала
2. Внедрение мероприятий по планированию удержания персонала	1. Изучение потребностно-мотивационной сферы персонала	1.1 Подбор диагностического материала для изучения потребностно-мотивационной сферы 1.2 Проведение психологической диагностики сотрудников 1.3 Разработка заключений об особенностях потребностно-мотивационной сферы персонала	1. Выявлены ведущие мотивы трудовой деятельности персонала
	2. Мониторинг удовлетворенности персонала собственным трудом	2.1 Проведение оценки удовлетворенности персонала собственным трудом 2.2 Подготовка прогнозов о вероятности увольнения сотрудника из организации	1. Понятны причины неудовлетворенности и сотрудников собственным трудом 2. Подготовлены прогнозы о выбытии персонала из организации
	3. Разработка индивидуальных мотивационных пакетов	3.1 Оценка показателей деятельности сотрудника и его вклада в прибыль организации 3.2 Разработка индивидуальных пакетов по стимулированию труда	1. Разработаны персональные формы стимулирования высокопродуктив-

Продолжение таблицы 3.2

		работников	ных сотрудников 2. Рост лояльности персонала к организации 3. Снижение текучести персонала 3. Повышение удовлетворенности персонала собственным трудо
3. Разработка и внедрение системы привлечения персонала	1. Позиционирование организации на рынке труда	1.1 Участие в профессиональных выставках, конгрессах, конференциях по стоматологии регионального и федерального уровня 1.2 Модернизация и запуск сайта МЦСИ НИУ «БелГУ» 1.3 Ведение страничек в соц.сетях (VK, Facebook)	1. Организация известна на рынке труда 2. Сформирован имидж организации как привлекательного работодателя
	2. Привлечение перспективных молодых специалистов	2.1 Оценка показателей учебной и научно-исследовательской деятельности студентов НИУ «БелГУ» 2.2 Отбор перспективных студентов для обучения в аспирантуре с последующим трудоустройством в НИУ «БелГУ» 2.3 Руководство научной и практической деятельностью перспективных студентов	1. Укрепление кадрового потенциала 2. Оптимальное соотношение числа преподавателей старшего поколения, имеющих большой опыт работы, и молодых специалистов
	3. Привлечение профессионалов-практиков	3.1 Мониторинг рынка труда на предмет поиска высококлассных специалистов 3.2 Разработка индивидуальных мотивационных пакетов	1. Укрепление кадрового потенциала 2. Рост привлекательности имиджа Центра как медицинского учреждения и как места работы

Мероприятия, связанные с рекомендацией по проведению оценки потребности в обучении, направлены на получение актуальных и объективных сведений о сроках прохождения сотрудниками Центра курсов повышения квалификации и направленности полученных в процессе обучения знаний, систематизации и каталогизации полученной информации, выявлении

индивидуальных интересов и потребностей сотрудников в повышении уровня развития профессиональных компетенций.

Разработка планов обучения в соответствии со спецификой деятельности специалиста позволит регламентировать процесс обучения, сделать его прозрачным и понятным для сотрудников МЦСИ, определить критерии эффективности его выполнения, выяснить причины невыполнения, связать его мероприятия с показателями деятельности сотрудников Центра.

Предполагается, что сами обучающие мероприятия будут планироваться как руководством Центра, и осуществляться в рамках планов деятельности кафедр стоматологии медицинского института, так и самими сотрудниками Центра, на основе личных интересов и потребностей. В связи с чем, часть мероприятий не будет требовать каких-либо финансовых вложений.

В соответствии с требованиями университета, для сотрудников, занимающих разные должности, требуется различная периодичность обучения (один раз в два - три года). Так, в планируемом периоде на основе разработанных планов предполагается повышение квалификации пять специалистов Центра, средняя стоимость которых на одного человека равна 75 000 руб.

Планы общеорганизационного обучения направлены на основной персонал Центра (врачи, младший медицинский персонал), а именно на формирование его клиентной ориентации, повышение компетенций в области этики взаимодействия с пациентами, что в целом соответствует декларируемым Центром принципам работы. Так, планируется проведение научно-методических семинаров по врачебной этике и деонтологии, которые будут проводить сотрудники кафедр стоматологии медицинского института. Оплата их услуг будет проводиться в соответствии с расценками на почасовую оплату сотрудника НИУ «БелГУ», и будет составлять порядка 150 рублей в час. Планируется проведение 8 занятий, общая стоимость которых будет составлять 1 200 рублей.

Помимо научно-методических семинаров, в плане обучения будут запланированы практические занятия – совещания с разбором реальных ситуаций врачебной практики взаимодействия «врач-пациент» в области оказания стоматологических услуг.

Одним из основных принципов работы Центра является ориентация на потребности пациента. В связи с этим необходимым элементом плана обучения и развития персонала станет проведение научно-методических семинаров с целью развития клиентной ориентации персонала. Для этого будет организовано онлайн-обучение у специалистов ведущих стоматологических центров Москвы, Санкт Петербурга и других городов (например, Федеральное медико-биологическое агентство России, Московский центр Дентальной Имплантологии РУТТ и другие), с возможностью организации корпоративной видеотеки (записей прошедших занятий, которыми впоследствии могут воспользоваться новые сотрудники, или обратиться вновь уже прошедшие курс занятий). Средняя стоимость таких занятий составляет порядка 2 000 рублей за занятие. Стандартный курс из восьми занятий будет стоить 15 000 рублей.

Мероприятия по развитию и повышению уровня языковой компетентности в большей степени направлено на включение сотрудников МЦСИ в международное сообщество профессионалов, повышение возможностей их развития в научно-исследовательской деятельности, усиление публикационной активности. В рамках этих мероприятий планируется привлечение сотрудников к обучению на углубленных курсах английского языка, которые будут направлены на развитие профессиональных компетенций в переводе, оригинальной технической литературы по специальности, в написании научных статей на иностранном языке. Стоимость таких занятий в университете составляет 12 500 рублей. В планируемом периоде на данные курсы будет направлено 5 человек (3 уже обучающихся в аспирантуре сотрудника, и два новых).

Мероприятия по привлечению сотрудников к обучению в аспирантуре,

имеют двунаправленную цель. С одной стороны, данные мероприятия будут способствовать профессионализации персонала Центра, с другой стороны, будут способствовать повышению возможностей Университета в достижении поставленных целей развития и повышении конкурентоспособности на рынке образовательных учреждений. Планируется организация обучения на курсах интенсивной языковой подготовки двух новых аспирантов. Стоимость обучения на одного человека в НИУ «БелГУ» составляет порядка 8 000 рублей. Это и предыдущее мероприятия будут оплачиваться сотрудниками самостоятельно.

В рамках данного направления также планируется организовать целевую поддержку аспирантов Центра в реализации научно-исследовательской деятельности. В связи с этим планируется привлечение пяти аспирантов к участию в работе над внутривузовскими грантами, а также публикации трех статей в международных изданиях Scopus, Web of Science. Победителю в конкурсе грантов университет выплачивает 40 000 рублей, за публикацию статьи в обозначенных изданиях – 60 000 руб.

Внедрение системы подлинной конкурентности при замещении вакантных должностей позволит производить отбор лучших кадров, обладающих наиболее высокими показателями трудовой, научно-исследовательской деятельности. Данное мероприятие совпадает с планами внедрения в университете системы эффективных контрактов, основой которых является достижение сотрудником определенных показателей в трудовой деятельности.

Проблема удержания персонала, обострившаяся в 2016 году, может на наш взгляд быть решена комплексом мероприятий, состоящих из диагностики потребностно-мотивационной сферы персонала, включая оценку факторов удовлетворенности трудом, и разработанных на основе полученных в них данных индивидуальных мотивационных пакетов, определяющих наиболее действенные формы стимулирования трудовой деятельности персонала.

В частности, разработка индивидуальных мотивационных пакетов будет

основываться на принципе «Кафетерия», когда на основе выделенных в процессе диагностики мотивационных типов сотрудников, будет разработан комплекс стимулирующих трудовую деятельность факторов. Каждый сотрудник сможет выбрать наиболее подходящую для себя группу (пакет) стимулов. Планируется, что размер мотивационного пакета в плановом периоде будет составлять 3 000 рублей на одного сотрудника. Мотивационные пакеты будут предлагаться 10 специалистам, имеющим наиболее высокие показатели рейтинга. Это мероприятие является наиболее дорогостоящим. Общий объем затрат на данное мероприятие для 10 врача-стоматолога за год будет составлять 360 000 рублей в год. В дальнейшем, размер мотивационного пакета планируется увеличивать

Связанная с проблемой удержания персонала, проблема его привлечения не может быть решена за короткий период, и требует долгосрочной и планомерной реализации мероприятий по повышению осведомленности внешнего персонала об организации, повышению ее узнаваемости, представлению Центра на рынке труда как привлекательного работодателя, привлечению перспективных молодых (студентов и выпускников ВУЗа) и уже зарекомендовавших себя в практической деятельности специалистов.

У МЦСИ НИУ «БелГУ» уже есть официальный сайт, но он длительный период находится на технической доработке. Запуск сайта, а также ведение страничек в социальных сетях позволит повысить осведомленность и узнаваемость Центра как для пациентов, так для специалистов.

В рамках данных мероприятий планируется привлечение в Центр как молодых, перспективных специалистов, так и профессионалов-практиков, обладающих уникальным практическим опытом. Для реализации данного направления необходимо, во-первых, привлечение перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников ВУЗа) к работе Центра. Для этого, планируется производить отбор специалистов по критериям успеваемости и научно-публикационной активности, и затем включать их в работу Центра

посредством прохождения практики, написания под руководством специалистов Центра научных публикаций, подготовки кандидатской диссертации.

Во-вторых, привлечение в Центр специалистов, обладающих общеизвестной положительной профессиональной репутацией, требуется особый подход к организации и оплате их труда. Для этого предполагается использовать ранее упомянутые индивидуальные мотивационные пакеты, организованные по принципу «кафетерия»: специалист, в соответствии со своими предпочтениями, выбирает набор стимулов трудовой деятельности. В плановом периоде предполагается привлечение двух таких специалистов, размер пакета которых будет составлять 10 000 рублей.

Сроки проведения мероприятий, их участники, а также ресурсы, необходимые для реализации мероприятий, представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы планирования работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ»

Мероприятия	Период реализации	Участники	Затраты
1. Анализ требований НИУ «БелГУ» к частоте и периодичности повышения квалификации специалистов определенной должности	03.07.17 (1 день)	Менеджер Центра, директор Центра	В рамках заработной платы
2 Анализ сведений о пройденном отдельным сотрудником обучения (направления, тематики, даты, продолжительности)	03.07.17 – 10.07.17 (8 дней)	Менеджер Центра, специалист сектора по работе с сотрудниками отдела кадровой работы, специалисты Центра	В рамках заработной платы
3 Подготовка анкеты и опрос сотрудников на предмет определения персональных потребностей в получении профессиональных знаний, умений и навыков, анализ полученных данных	11.07.17 – 25.07.17 (15 дней)	Менеджер Центра, специалист сектора по работе с сотрудниками отдела кадровой работы	В рамках заработной платы
4. Изучение современных тенденций, технологий, оборудования и материалов, применяемых при оказании	В течении периода реализации мероприятий	Менеджер Центра, ведущие специалисты Центра, Директор Центра	В рамках заработной платы

стоматологических услуг, определение стратегии и направления деятельности Центра на перспективный период			
5. Мониторинг учебных заведений и научно-исследовательских центров на предмет предоставления образовательных услуг в интересующих областях, подбор учебных курсов, обучающих мероприятий	В течении периода реализации мероприятий	Менеджер Центра	В рамках заработной платы
6. Подготовка плана обучения сотрудников и бюджета на его реализацию	01.08.17 – 18.08.17 (18 дней)	Менеджер Центра	В рамках заработной платы
7. Согласование и утверждение плана и бюджета обучающих мероприятий	21.08.17 – 31.08.17 (11 дней)	Ректор, директор Центра, начальник Управления по развитию персонала и кадровой работе, главный бухгалтер	В рамках заработной платы
8. Ознакомление сотрудников с разработанным планом обучения	04.09.17 – 05.09.17 (2 дня)	Менеджер Центра	В рамках заработной платы
9. Реализация плана обучения	В течении всего периода реализации мероприятий	Директор Центра, менеджер Центра, мед. персонал	75 000 руб.
10. Проведение научно-методических семинаров по врачебной этике и деонтологии	11.09.17 – 03.11.17 (54 дня)	Преподаватели кафедры стоматологии, менеджер Центра	1 200 руб.
11. Проведение совещаний с разбором практических ситуаций взаимодействия «врач – пациент»	Два раза в месяц в течении периода реализации мероприятий	Директор Центра, сотрудники Центра	В рамках заработной платы
12. Проведение научно-методических семинаров, лекций с целью развития клиентоориентированного подхода в оказании стоматологических услуг	07.11.17 – 01.12.17 (25 дней)	Преподаватели практики	15 000 руб.
13. Привлечение к обучению в аспирантуре с прохождением курса интенсивной языковой подготовки	В течении периода реализации мероприятий	Директор Центра	16 000 руб.

14. Организация посредством системы ДПО мероприятий по развитию у сотрудников профессиональных компетенций в переводе, оригинальной технической литературы по специальности, в написании научных статей на иностранном языке	В течении периода реализации мероприятий	Менеджер Центра, директор Центра, специалист управления дополнительного образования, преподаватель иностранного языка	62 500 руб.
15. Целевая поддержка аспирантов в реализации ими научно-исследовательской деятельности	В течении периода реализации мероприятий	Директор Центра, Отдел научно-исследовательской работы студентов и молодых учёных, научный руководитель аспиранта	200 000 руб.
16. Стимулирование конкретных научных результатов профессиональной деятельности	По итогам работы	Директор Центра, научный руководитель аспиранта	180 000 руб.
17. Внедрение системы подлинной конкурсности при замещении вакантных должностей	В течении периода реализации мероприятий	Директор Центра, члены аттестационно-кадровой комиссии	В рамках заработной платы
18. Подбор диагностического материала для изучения потребностно-мотивационной сферы	26.07.17 – 02.08.17 (7 дней)	Ведущий специалист по кадрам управления по развитию персонала и кадровой работе	В рамках заработной платы
19. Проведение психологической диагностики сотрудников	03.08.17 – 09.08.17 (7 дней)	Ведущий специалист по кадрам управления по развитию персонала и кадровой работе, сотрудники Центра	В рамках заработной платы
20. Разработка заключений об особенностях потребностно-мотивационной сферы персонала	10.08.17 – 30.08.17 (20 дней)	Ведущий специалист по кадрам управления по развитию персонала и кадровой работе	В рамках заработной платы
21. Проведение оценки удовлетворенности персонала собственным трудом	03.08.17 – 16.08.17 (14 дней)	Менеджер Центра	В рамках заработной платы
22. Подготовка прогнозов о вероятности увольнения сотрудника из организации	17.08.17 – 23.08.17 (7 дней)	Менеджер Центра, директор Центра	В рамках заработной платы
23. Оценка показателей деятельности сотрудника и его вклада в прибыль организации	21.08.17 – 30.08.17 (10 дней)	Директор Центра, экономист	В рамках заработной платы

Продолжение таблицы 3.3

24. Разработка индивидуальных пакетов по стимулированию труда работников	01.09.17 – 18.09.17 (21 день)	–	Директор Центра, менеджер Центра, экономист, бухгалтер	По принципу кафетерий 3 т.р. чел 21чел.×3 000руб. ×12мес.= 360 000 руб.
25. Участие в профессиональных выставках, конгрессах, конференциях по стоматологии регионального и федерального уровня	В течении периода реализации мероприятий		Директор Центра, менеджер Центра, сотрудники Центра	Собственные средства сотрудников
26. Модернизация и запуск сайта МЦСИ НИУ «БелГУ»	03.07.17 – 17.07.17 (15 дней)	–	Менеджер Центра, специалист по информационным технологиям	В рамках зарплатной платы
27. Ведение страничек в соц.сетях (VK, Facebook)	В течении периода реализации мероприятий		Менеджер Центра	В рамках зарплатной платы
28. Оценка показателей учебной и научно-исследовательской деятельности студентов НИУ «БелГУ»	03.07.17 – 07.07.17 (5 дней)	–	Заведующие кафедрами, директор Центра	В рамках зарплатной платы
29. Отбор перспективных студентов для обучения в аспирантуре с последующим трудоустройством в НИУ «БелГУ»	10.07.17 – 14.07.17 (5 дней)	–	Заведующие кафедрами, директор Центра	В рамках зарплатной платы
30. Руководство научной и практической деятельностью перспективных студентов	В течении периода реализации мероприятий		Сотрудники кафедр, специалисты Центра	В рамках зарплатной платы
31. Мониторинг рынка труда на предмет поиска высококлассных специалистов	В течении периода реализации мероприятий		Менеджер центра	В рамках зарплатной платы
32. Разработка индивидуальных мотивационных пакетов для высококлассных специалистов	21.08.17 – 23.08.17 (3 дня)	–	Директор Центра, экономист	Привлечение двух человек Размер стимулирующей выплаты 10 000 руб. в месяц 2чел.×10 000руб. ×12мес.=240 000 руб.
ИТОГО				1 149 700руб.

Предлагаемые мероприятия имеют разные источники финансирования. Рассмотрим их в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Источники финансирования мероприятий по совершенствованию системы планирования работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ»

Мероприятие	Источник финансирования		
	Самофинансирование (руб.)	Средства МЦСИ (руб.)	Средства НИУ «БелГУ» (руб.)
Реализация плана обучения	-	-	75 000
Проведение научно-методических семинаров по врачебной этике и деонтологии	-	1 200	-
Проведение научно-методических семинаров, лекций с целью развития клиентоориентированного подхода в оказании стоматологических услуг	-	15 000	-
Привлечение к обучению в аспирантуре с прохождением курса интенсивной языковой подготовки	16 000	-	-
Организация мероприятий по развитию профессиональных компетенций в переводе, оригинальной технической литературы по специальности, в написании научных статей на иностранном языке	62 500	-	-
Целевая поддержка аспирантов в реализации ими научно-исследовательской деятельности	-	-	200 000
Стимулирование конкретных научных результатов профессиональной деятельности	-	-	180 000
Разработка индивидуальных пакетов по стимулированию труда работников	-	360 000	-
Разработка индивидуальных мотивационных пакетов для высококлассных специалистов	-	240 000	-
ИТОГО	78 500	616 200	455 000
		1 149 700	

Таким образом, итоговая стоимость предлагаемых мероприятий составит 1 149 700 руб. Из них прямые затраты МЦСИ составят 616 200 руб. Согласно Положению о МЦСИ «НИУ БелГУ», Центр имеет возможность самостоятельно распоряжаться частью заработанных средств, и направлять их на собственные нужды, касающиеся развития. В итоговую сумму не включены затраты на обучение специалистов Центра на курсах английского языка (78 500 руб.), которые несут сами обучающиеся. Сумма 455 000 руб., затрачиваемая на

денежные выплаты по выигранным грантам, подготовленные статьи (Scopus, Web of Science), повышение квалификации в рамках дополнительного профессионального образования, будет выплачиваться из бюджета НИУ «БелГУ» в рамках реализации Программы (Дорожной карты) повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-2017 годы и на перспективу до 2020 года.

Реализация мероприятий рассчитана на один год и планируется к внедрению с 3 июля 2017г. Большую часть предлагаемых мероприятий планируется внедрить до окончания 2017г. (до 31.12.2017). Однако, ряд перспективных мероприятий, например, привлечение сотрудников к обучению в аспирантуре, стимулирование из научно-исследовательской активности, посещение курсов повышения квалификации и других обучающих мероприятий, позиционирование Центра во внешней среде, не имеет четких дат, и реализуется в течение года.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы планирования работы с персоналом

Рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

1. Внедрение планов по удержанию персонала предположительно позволит сократить текучесть персонала на 30%. Это приведет организацию к увеличению прибыли вследствие отсутствия недопроизводства.

Для выполнения расчетов, воспользуемся формулой 3.1.

$$\text{Э}_1 = \text{П}_T \times \text{K}_y \times \text{K}_c, \text{ где} \quad (3.1)$$

Э_1 – экономический эффект от сокращения текучести персонала,
 K_y – количество уволенных сотрудников за предыдущий период,
 П_T – средняя производительность труда на 1 работника,

K_c – коэффициент сохранения персонала.

В 2016 году организацию покинуло 10 человек. Следовательно, при внедрении мероприятий, организация будет терять на 3 человека меньше. Учитывая, что среднегодовая выработка на одного сотрудника. равна 1 000,6 тыс. руб., то сохранение в штате трех сотрудников позволит организации повысить свою прибыль на 3 001,8 тыс. руб.

2. Внедрение мероприятий по привлечению персонала позволит организации приобрести двух высококлассных специалистов. Как известно. Медицинские услуги относятся к той сфере, в которой отношения между врачом и пациентом основываются на длительном взаимодействии. Пациенты, как правило, стремятся следовать за своим врачом в случае смены им места работы. Мы предполагаем, что профессионал высокого класса, благодаря своему профессионализму и большому количеству клиентов, будет иметь производительность минимум на 10% выше, чем остальные сотрудники (формула 3.2).

$$\mathcal{E}_2 = P_T \times K_{уп} \times Ч, \text{ где} \quad (3.2)$$

\mathcal{E}_2 – экономический эффект от привлечения высококлассных специалистов,

P_T – средняя производительность труда на 1 работника,

$K_{уп}$ – коэффициент увеличения производительности,

$Ч$ – количество работников.

Таким образом, привлечение высококлассных профессионалов практиков в МЦСИ НИУ «БелГУ», позволит получить экономический эффект в размере 200 120 руб.

3. Постоянное развитие специалистов центра, овладение ими новыми

инструментами и технологиями работы, будет способствовать привлечению большего количества клиентов, обращающихся в Центр со сложными случаями. На 2016г. 13% чистой прибыли составляли обращения пациентов со специфическими проблемами, сложными случаями. После внедрения мероприятий по развитию персонал, таких обращений, по нашим прогнозам, будет больше минимум на 10%, и в целом составит 23%. Произведем расчет по формуле 3.3.

$$\dot{Y}_3 = \frac{\dot{I} \div \hat{I}_{\bar{n}}}{100\%}, \text{ где} \quad (3.3)$$

$\dot{Э}_3$ – экономический эффект от привлечения клиентов со сложными случаями,

$\dot{П}_ч$ – чистая прибыль (тыс. руб.),

\dot{O}_c – количество обращений пациентов со сложными случаями (%),

Таким образом, экономический эффект от мероприятий по развитию персонала, повышению их профессионализма, будет равен 100 060 руб.

4. Развитие профессиональной этики сотрудников, их клиентоориентированности позволит Центру внедрять и реализовывать программы по предоставлению пациентам комплексного плана лечения, а также развивать направление стоматологического сопровождения всей семьи. Это позволит увеличить объем оказываемых услуг, и как следствие, увеличит размер оплаты пациентом стоматологических услуг. Рассчитаем экономический эффект от увеличения количества клиентов, выбравших комплексный план лечения/стоматологическое сопровождение всей семьи по формуле 3.4.

$$\dot{Y}_4 = \frac{\dot{I} \div \hat{E}_{\bar{e}}}{100\%}, \text{ где} \quad (3.4)$$

$\dot{Э}_4$ – экономический эффект от привлечения клиентов, выбравших

комплексный план лечения и/или стоматологическое сопровождение всей семьи,

$\Pi_{\text{ч}}$ – чистая прибыль (тыс. руб.),

$K_{\text{д}}$ – количество пациентов, выбравших комплексный план лечения и/или стоматологическое сопровождение всей семьи (%).

По данным 2016 года большая часть пациентов обращалась в Центр за разовыми стоматологическими услугами. Доля тех, кто соглашался на комплексное лечение, была незначительна, и составляла 8% от чистой прибыли. После проведенных мероприятий по развитию клиентоориентированности персонала, количество пациентов, выбравших комплексный план лечения и/или стоматологическое сопровождение всей семьи вырастет на 5%, что приведет к экономическому эффекту в размере 50 030 руб.

Комплексный экономический эффект от предлагаемых мероприятий рассчитаем по формуле 3.5.

$$\mathcal{E} = (\mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \mathcal{E}_3 + \mathcal{E}_4) - (Z_1 - Z_{\text{сф}}), \text{ где} \quad (3.5)$$

\mathcal{E}_1 – экономический эффект от сокращения текучести персонала,

\mathcal{E}_2 – экономический эффект от привлечения высококлассных специалистов,

\mathcal{E}_3 – экономический эффект от привлечения клиентов со сложными случаями,

\mathcal{E}_4 – экономический эффект от привлечения клиентов, выбравших комплексный план лечения и/или стоматологическое сопровождение всей семьи,

Z_1 – общие затраты на реализацию мероприятий,

$Z_{\text{сф}}$ – размер самофинансирования сотрудниками Центра мероприятий.

$$\begin{aligned} \text{Э} &= (3\,001\,800 + 200\,120 + 100\,060 + 50\,030) - (1\,149\,700 - 78\,500) = \\ &= 2\,123\,810 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию планирования работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» будет равен 2 123 810 рублей.

Наряду с экономическим эффектом, предлагаемые мероприятия позволят достичь определенного социального эффекта.

1. Постоянный рост квалификации персонала, формирование высокопрофессионального трудового коллектива, достижение оптимального соотношения числа сотрудников старшего поколения, имеющих большой опыт работы, и молодых специалистов будет способствовать укреплению кадрового потенциала МЦСИ НИУ «БелГУ».

2. Повышение удовлетворенности персонала собственным трудом за счет повышения эффективности трудовой деятельности, совершенствования системы оплаты труда и материального стимулирования сотрудников.

3. Повышение лояльности персонала к организации вследствие внедрения целевой поддержки наиболее продуктивно работающих сотрудников, стимулирования результатов их профессиональной деятельности, включенности сотрудников в процесс планирования собственного развития и обучения.

4. Совершенствование управленческой деятельности, структуры, процессов и стиля управления, основанной на эффективном использовании человеческих ресурсов Центра, и направленной на создание условий, обеспечивающих высокую эффективность выполнения стратегических задач НИУ «БелГУ» и повышение его имиджа.

5. Активизация научно-публикационной активности сотрудников МЦСИ НИУ «БелГУ», в том числе в направлении подготовки научных статей на иностранных языках, за счет повышения языковых компетенций.

6. Вовлечение перспективных студентов в научные исследования,

обучение в аспирантуре с последующим трудоустройством в НИУ «БелГУ».

Данные факторы в целом будут способствовать достижению стратегических целей НИУ «БелГУ», повышению конкурентоспособности Университета в научно-исследовательской и инновационной сферах.

Предлагаемые мероприятия также положительно повлияют на имиджевые компоненты МЦСИ НИУ «БелГУ».

7. Повышение известности Центра как медицинского учреждения, предлагающего высококачественные стоматологические услуги.

8. Повышение удовлетворенности клиентов услугами Центра, формирование и поддержание их приверженности к Центру.

9. Формирование образа МЦСИ НИУ «БелГУ» как привлекательного места работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инновационность организации, ее способность быть гибкой и динамичной, эффективная система управления и качественный персонал, ориентированный на потребности клиента, являются залогом успеха в завоевании потребителя, его ориентации на долгосрочное взаимодействие с организацией. В этом случае, усовершенствование работы с персоналом будет являться необходимым условием формирования и поддержания конкурентоспособности услуг организации на рынке, повышения ее экономической стабильности, и как следствие, выживания в сложной и нестабильной рыночной среде. Работа с персоналом не является декламацией лозунгов и призывов; это деятельность, направленная на наиболее эффективное использование человеческих ресурсов организации. В связи с этим, она воплощается в конкретные формы: кадровые цели, задачи, программы, мероприятия, процедуры, направленные на практическое достижение стратегических целей организации, и определяемы как планирование работы с персоналом. Кадровое планирование, выступая эффективным инструментом управления, является признаком ответственности управления организации в отношении как собственного бизнеса, так и персонала.

Дипломная работа была посвящена изучению системы планирования работы с персоналом и разработке комплекса мероприятий по ее усовершенствованию. Объектом исследования стал Межрегиональный центр стоматологических инноваций НИУ «БелГУ».

МЦСИ НИУ «БелГУ» является медицинским учреждением, предоставляющим весь спектр стоматологических услуг, единым лечебно-диагностическим комплексом с научным сопровождением. Являясь структурным подразделением НИУ «БелГУ», Центр обладает возможностями оперативного управления имуществом, закрепленным за НИУ «БелГУ», а

также частью получаемых в ходе реализации стоматологических услуг финансовых средств.

Стратегическое управление МЦСИ НИУ «БелГУ» осуществляет Ректор «БелГУ». Долгосрочные цели и кадровую политику определяет Совет по кадровой политике «БелГУ». Непосредственное оперативное руководство деятельностью Центра осуществляет директор Центра, доктор медицинских наук, профессор Трифонов Б.В. Оперативным выполнением функций по управлению персоналом занимается Управление по развитию персонал и кадровой политике.

Центр обладает уникальным кадровым потенциалом. В его структуре работают практикующие доктора, обладающие наивысшим уровнем квалификации, врачи высшей категории, которые в своей деятельности используют специальное оснащение, инновационные методики и технические средства лечения.

В 2016 году среднесписочная численность сотрудников была 50 человек. Наибольшую представленность в рабочем коллективе Центра имеет группа специалистов – врачей-стоматологов. Наиболее распространенная в трудовом коллективе Центра возрастная категория «20 – 30» лет. Весь старший медицинский персонал имеет высшее профессиональное образование.

Проходящие в 2014-2016г. кадровые процессы не отличаются стабильностью. Так, в 2016г. наблюдается превышение показателей текучести персонала практически в 2,5 раза, что может свидетельствовать он серьезных недостатках действующей системы управления персоналом.

Изучение планирования работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» показало, что наряду с очевидными положительными сторонами системы, присутствуют и отрицательные. Так, в ходе исследования были выявлены проблемы неэффективности системы планирования обучения и развития персонала, отсутствия планирования удержания персонала, отсутствия системы привлечения персонала. Для решения этих проблем были разработаны

практические рекомендации и комплекс мероприятий. В частности, усовершенствованию системы планирования работы с персоналом будут способствовать мероприятия по оценке потребности в обучении, разработке планов обучения в соответствии со спецификой деятельности специалиста, разработке планов общеорганизационного обучения, повышению уровня языковой компетентности сотрудников, привлечению сотрудников без научной степени к обучению в аспирантуре и подготовке кандидатской диссертации, изучению потребностно-мотивационной сферы персонала, разработке индивидуальных мотивационных пакетов, позиционированию организации на рынке труда, привлечению перспективных молодых специалистов и специалистов с большим профессиональным стажем.

Итоговая стоимость предлагаемых мероприятий составила 1 149 700 руб. Из них прямые затраты МЦСИ составили 616 200 руб. Большую часть оставшихся затрат (455 000 руб.) берет на себя Университет, действуя в рамках реализации Программы повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» среди ведущих мировых научно-образовательных центров. Сотрудники Центра также участвуют в реализации мероприятий, оплачивая языковые курсы в размере 78 500 руб.

Реализация мероприятий рассчитана на один год и планируется к внедрению с 3 июля 2017г. Большую часть предлагаемых мероприятий планируется внедрить до 31.12.2017. Однако, ряд перспективных мероприятий не имеет четких дат, и реализуется в течение года.

По расчетам, комплексный экономический эффект от реализации мероприятий по усовершенствованию планирования работы с персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ» составит 2 123 810 рублей.

Наряду с экономическим эффектом, предлагаемые мероприятия позволят достичь определенного социального эффекта, а именно:

1. Укрепление кадрового потенциала МЦСИ НИУ «БелГУ».
2. Повышение удовлетворенности персонала собственным трудом.

3. Повышение лояльности персонала к организации.
4. Совершенствование управленческой деятельности, структуры, процессов и стиля управления персоналом МЦСИ НИУ «БелГУ».
5. Активизация научно-публикационной активности сотрудников МЦСИ НИУ «БелГУ», в том числе в направлении подготовки научных статей на иностранных языках.
6. Вовлечение перспективных студентов в научные исследования, обучение в аспирантуре с последующим трудоустройством в НИУ «БелГУ».

Данные факторы в целом будут способствовать достижению стратегических целей НИУ «БелГУ», повышению конкурентоспособности Университета в научно-исследовательской и инновационной сферах.

Предлагаемые мероприятия также положительно повлияют на имиджевые компоненты МЦСИ НИУ «БелГУ».

10.Повышение известности Центра как медицинского учреждения, предлагающего высококачественные стоматологические услуги.

11.Повышение удовлетворенности клиентов услугами Центра, формирование и поддержание их приверженности к Центру.

12.Формирование образа МЦСИ НИУ «БелГУ» как привлекательного места работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.Н. Андреева. – Санкт-Петербург: БХВ - Петербург, 2012. – 416 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] /М. Армстронг. 10-е изд. пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2012. — 848 с.
3. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / /М. Армстронг. пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с.
4. Артюнов, В.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / В.В. Артюнов. – Рн/д: Феникс, 2012. – 448 с.
5. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера; Рец.: А.Ф. Зубкова; Каф. экономики труда и управления персоналом Академии труда и социальных отношений. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 262 с.
6. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 320 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учеб. пособие / М.И. Бухалков. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 192 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие /В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 125 с.
9. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Прогресс, 2012.- 315 с.
10. Ворожейкин, И.Е. Управление персоналом [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда» /

А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2012 - 300с.

11. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Б.М. Генкин, Г.А. Коновалова, В.И. Кочетков. – Москва: Высшая школа, 2013. – 395с.

12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2012. – 282 с.

13. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст] /Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 600 с.

14. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Дашков и К°, 2014. - 288 с.

15. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько; отв. ред. А.Е. Илларионова. - Москва: Дашков и К°, 2013. - 389 с.

16. Дёмин, Ю.М. Аттестация персонала [Текст]: Полный комплект документов для аттестации персонала организации любого типа с учетом новейших изменений в Трудовом кодексе РФ / Ю. М. Дёмин. - СПб.: Питер, 2008. - 171 с.

17. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] /Г. Десслер. - Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. - 801 с.

18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / под ред. И.Б. Дураковой. Москва: ИНФРА-М, 2009 - 568с.

19. Дэйв, У. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджмента в организации [Текст] / Дэйв Ульрих, пер. с англ. и ред. Е. Э. Залуцкой. - Москва: Вильямс, 2007 - 303 с.
20. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
21. Евсеев, В.О. Человеческие ресурсы: оценка факторов конкурентоспособности [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Социальная работа» / В. О. Евсеев. - Москва: Гардарики, 2007 - 270 с.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / А.П. Егоршин. - 7-е изд., доп. и перераб. - Нижний Новгород: НИМБ, 2010 - 1092 с.
23. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала: измерение и анализ [Текст]: учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. - М.: Финпресс, 2010. - 269 с.
24. Жукова, Н. Совершенствование процесса определения штатной численности работников бюджетных организаций [Текст] / Н. Жукова // «Кадровик. Трудовое право для кадровика». 2014. - № 9 – С.23 - 26.
25. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой [Текст]: учебное пособие для вузов по спец. «Управление персоналом» / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская; рец.: Н.Л. Пирогов, Е.Л. Кантор. - М.: Академия, 2007. - 253 с.
26. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Текст] / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко. Юрайт - Москва, 2013. - 368 с.
27. Иванцевич, Дж., М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом [Текст] / Дж. М.Иванцевич, А.А. Лобанов; Ин-т высш. управлен. кадров Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации - М.: Дело, 1993 - 300с.

28. Казаков, М. Ф. Анализ и повышение квалификации кадров на предприятии [Текст] / Казаков М.Ф. - Москва: Лаборатория Книги, 2010 - 110с.

29. Карташова, Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности [Текст] / Л.В. Карташова.- М.: Информ-Знание, 2014.-258 с.

30. Кибанов, А. Я., Ивановская, Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. Проспект - Москва, 2014. - 608 с.

31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по спец.: «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; рец.: А.Ф. Зубкова, А.И. Турчинов. Гос. ун-т управления. - М.: КноРус, 2010. - 359 с.

32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Рец.: Кафедра гос. службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ; А.И. Турчингов, А.Ф. Зубкова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 301 с.

33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Регламентация труда [Текст]: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» и «Упр. персоналом» / А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина; Под ред. А. Я. Кибанова. Гос. ун-т упр.. - 3. изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2003 - 478 с.

34. Козак, Н.Н. Кадровое планирование персонала [Текст]: Библиотека топ-менеджера /Н.Н. Козак. – М.: Изд. Издательские решения. – 2016 - 60 с.

35. Краснова, Н.В. HR-стратегия. Инструменты разработки и реализации [Текст] /Н.В. Краснова. – М.: Издательство Московская Финансово-Промышленная Академия (МФПА), 2011 - 117 с.

36. Крупица, В.В. Экономический анализ и оценки системы управления персоналом организации [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 050501.18 - Профессиональное обучение (экономика и управление) / В. В.Крупица, Е.Е.Егоров; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО «Волжский гос. инженерно - пед. ун-т» - Нижний Новгород: ВГИПУ, 2007 - 284с.

37. Маслова, В. М. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 3-е изд., доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 506 с.

38. Матвеев, К.С. Кадровое планирование [Текст]: практическое пособие: / К. С. Матвеев; К.С. Матвеев. - Москва: Лаборатория книги, 2009. — 76 с.

39. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 424 с.

40. Некрасов, Н. Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства [Текст] /Н. Е. Некрасов. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 73с.

41. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст]: учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 444 с.

42. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.

43. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]: учеб.пособие / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова: под общ. ред. Ю.Г. Одегова.- М.: Изд-во «Экзамен», 2012.- 256 с.

44. Основы кадровой политики и кадрового планирования [Текст]: учеб.-метод. пособие / О.Х. Аршолоева.— Улан-Удэ: Бурятский государственный университет, 2015.— 164 с.

45. Папонова, Н.Е. Обучение персонала компании [Текст]: практическое пособие для специалистов по управлению человеческими ресурсами, специалистов по обучению и развитию персонала, руководителей организации, а также преподавателей, аспирантов и студентов по спец. «Управление персоналом» /Н.Е. Папонова. - М.: Финпресс, 2011.–169 с.

46. Погодина, Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы: для начинающего HR-специалиста [Текст] / Г.В. Погодина. - Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2009. - 384 с.

47. Попов, С.Г. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для вузов / С.Г. Попов. – М.: Инфра-М, 2012. –150 с.

48. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст] /В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2010.-426 с.

49. Рыбак, Я.О. Кадровая политика [Текст]: Монография. / Я.О. Рыбак. - Москва: Лаборатория книги, 2010. - 104 с.

50. Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации [Текст] / Н.С. Трофимов. - СПб.: Канди, 2013.- 298 с.

51. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст]: учеб. пособие / А.И. Турчинов. – Москва, 2007. – 237 с.

52. Управление персоналом [Текст]: Учебник. / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров. Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 568 с.

53. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для бакалавров / Н.А. Александрова Л.И. Васильцова, Б.А. Воронин и др. - Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2013. - 372 с.

54. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по спец.: «Менеджмент организации», «Управление

персоналом», «Экономика труда» / Гос. ун-т управления; под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.

55. Фомичев, А.Н. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Фомичев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 348 с.

56. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании [Текст] / С. А. Шапиро. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ГроссМедиа, 2007. - 248с.

57. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Шаталова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 399 с.

58. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учеб.пособие / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2011. – 368 с.

59. Ширяев, В.И. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление [Текст] / В. И. Ширяев, И. А. Баев, Е. В. Ширяев. Либроком - Москва, 2010. - 272 с.

60. Шкатулла, В.И. Методика увольнения персонала [Текст] / В.И. Шкатулла, М.В. Сыгинская. - М.: Экзамен, 2008 - 287 с.: табл.

61. Щекин, Г.В. Социальная теория и кадровая политика [Текст] / под ред. Г.В. Щекина. - М., 2009. – 87с.

62. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом [Текст] / Е.С. Яхонтова. - СПб.: Питер, 2013.- 272 с.