

ФЕДЕРАЛЬНОЕ 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 ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ
ПОЛИКЛИНИКА №4 ГОРОДА БЕЛГОРОДА»)**

Дипломная работа студентки

**очной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**4 курса группы 05001243
Очитковой Юлии Олеговны**

Научный руководитель
старший преподаватель
Антоненко Н.В.

Рецензент
начальник отдела кадров
ОГБУЗ «Городская детская
поликлиника № 4
города Белгорода»
Хвостова О.А.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ..... | 7 |
| 1.1 Сущность и значение дисциплины труда персонала в организации | 7 |
| 1.2 Пути и методы укрепления дисциплины труда персонала в организации..... | 17 |
| 1.3 Методы управления состоянием дисциплины труда персонала в организации..... | 21 |
| ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 4 ГОРОДА БЕЛГОРОДА»..... | 27 |
| 2.1 Финансово-хозяйственная характеристика учреждения..... | 27 |
| 2.2. Анализ эффективности системы управления персоналом в учреждении..... | 34 |
| 2.3 Оценка актуального состояния дисциплины труда персонала в учреждении..... | 48 |
| ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 4 ГОРОДА БЕЛГОРОДА»..... | 59 |
| 3.1 Рекомендации по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»..... | 59 |
| 3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» | 72 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 77 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 81 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 87 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы обуславливается тем, что в современных условиях строгое соблюдение работниками любой организации дисциплины труда является основополагающим условием, которое обеспечивает достижение максимальной эффективности управленческой и производственной деятельности. Без подчинения всех участников трудовой деятельности строго регламентированным правилам, определенному распорядку и слаженности в работе, то есть без соблюдения правил трудовой дисциплины, невозможно достичь той цели, для которой организован совместный трудовой процесс. Дисциплина труда - это одно из самых важных и необходимых условий любого коллективного труда, независимо от организационно-правовой формы организации и социально-экономических отношений, сложившихся в обществе.

Кроме того, материальное и моральное стимулирование, меры по поддержанию дисциплины труда являются немаловажными инструментами управления человеческими ресурсами. Дисциплина труда в организации, в учреждении или на предприятии – это один из самых главных факторов, напрямую оказывающих влияние на работоспособность сотрудников и коллектива в целом.

В современных условиях произошел переход к обществу свободного предпринимательства, что неизбежно повлекло за собой значительное изменение содержания дисциплины труда и, следовательно, мотивов ее укрепления. В настоящий момент государство освобождает граждан от обязанности трудиться и одновременно запрещает принудительный труд. И хотя словосочетание «дисциплина труда» часто в общественном сознании связывается с социалистическим прошлым, следует заметить, что условием любого совместного труда независимо от отрасли экономики, организационно-правовых форм и социально-экономических отношений общества, в которых он протекает, является трудовая дисциплина.

Осознание важности и необходимости ориентации на укрепление и совершенствование дисциплины труда персонала становится одним из самых важных вопросов многих успешных организаций. Человеческий фактор является доминирующим в сложной системе социально-экономического взаимодействия, так как именно человек в результате интеллектуальной и физической деятельности создает технологии, технику и капитал. Улучшение организации труда и укрепление трудовой дисциплины, как проявления человеческого фактора, во всех звеньях и на всех уровнях, от работника до руководителя организации, не требуют каких-либо капиталовложений и составляют реальный и значительный резерв подъема экономики. И наоборот - можно с уверенностью утверждать, что в основе всех катастроф в обществе, не связанных с природными катаклизмами, повинен человек, нарушивший дисциплину.

В условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства, так как в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится решающей предпосылкой существования и развития организаций. Среди факторов и эффективности существенное место занимает дисциплина труда. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их обслуживания и, наоборот, при соблюдении дисциплины труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный эффект.

Степень научной изученности: к вопросам, связанным с дисциплиной труда, обращались различные отечественный и зарубежные авторы, и именно - Л.Н. Анисимова, В.И. Власова, С.В. Колобова, А.М. Куренной, И.А. Костян, С.П. Маврин, С.А. Панин, О.В. Смирнов, В.Н. Скобелкин, Л.А. Сыроватская, В.Н. Толкунова, А.А. Фадеев, Е.Б. Хохлов,

Р.И. Шарова, Б.А. Шеломов и др. Среди зарубежных авторов можно выделить работы Ф.Тейлора.

Объектом дипломной работы является ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

Предметом выступает трудовая дисциплина персонала учреждения.

Цель работы – совершенствование дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода».

Задачи:

1. Изучить теоретико-методологические аспекты дисциплины труда персонала в учреждении;
2. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода».
3. Провести диагностику и анализ дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода».
4. Разработать предложения по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода».

Практическая значимость дипломной работы заключается в следующем: в сокращении показателей потерь рабочего времени и повышении эффективности трудовой деятельности персонала в учреждении, в повышении качества предоставляемых услуг, в снижении количества негативных отзывов со стороны пациентов в формировании позитивного образа учреждения.

Информационная база включает в себя материалы бухгалтерской и статистической отчетности, информационно-коммуникационной сети Интернет, справочной литературы, отечественные и зарубежные публикации в учебной литературе, нормативные и регламентирующие документы учреждения, плановые и первичные документы, результаты собственных исследований.

Методы исследования:

1. Метод организации исследования - метод срезов.
2. Методы получения эмпирических данных: архивный метод (анализ документов), анкетирование, интервьюирование, наблюдение.
3. Методы обработки полученных результатов - методы количественного и качественного анализа данных.
4. Метод интерпретации полученных данных - структурный метод.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и значение дисциплины труда

Дисциплина - это один из важнейших факторов и неотъемлемая часть развития и существования любого общества. Всякому цивилизованному обществу дисциплина необходима для четкой организации и успешной работы. А дисциплина труда, непосредственно, является необходимым условием для всякой общественной работы, а так же всякого совместного труда. Для любого совместного труда необходима определенная дисциплина, определенный порядок и правила. Главным образом, это необходимо для того, чтобы все совместно работающие следовали этому порядку, то есть, чтобы каждый работник знал свое место и занимался тем, чем ему положено заниматься в рамках своих трудовых обязанностей в соответствии с трудовым договором, правилами внутреннего трудового распорядка и другими нормативными актами.

Согласно действующему в России трудовому законодательству, дисциплина труда – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, установленным в организации. Эти правила устанавливаются в соответствии с указанным Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации. Ключевым словом в приведенном законодательном определении сущности поведения является слово «подчинение». Одно из немаловажных требований Трудового Кодекса Российской Федерации и других нормативных актов заключается в регламентации действий руководителя, который обязан «создавать такие условия, которые являются необходимыми для соблюдения работниками дисциплины труда». Понятие дисциплины труда в законодательстве дополняется и конкретизируется таким понятием, как правила внутреннего трудового распорядка [1, с.56].

Знание и грамотное применение трудового законодательства определяет необходимое, но недостаточное условие эффективной управленческой деятельности, которая направлена на поддержание уровня трудовой дисциплины, обеспечивающего продуктивную, качественную и эффективную работу организации.

Дисциплина труда подразумевает под собой только один из аспектов поведения персонала в течение рабочего дня. Это означает, что понимать и устранять причины нарушений трудового поведения, разрабатывать соответствующие меры профилактики можно лишь, во-первых, учитывая индивидуально-личностные особенности нарушителей и, во-вторых, зная и учитывая особенности данной корпоративной культуры, точнее, ее реальной нормативной части, а не содержания официальных документов [21, с.18].

Трудовая дисциплина как социальный феномен характеризуется известной двойственностью, представляя собой, с одной стороны, зафиксированный в локальных нормативных актах свод определенных правил поведения, с большей или меньшей полнотой и адекватностью отражающихся в сознании персонала, а с другой - фактическое поведение людей на работе в данной конкретной организации. Эта двойственность проявляется при характеристике деятельности какого-либо предприятия или структурного подразделения, менеджеры которых среди основных показателей, как правило, отмечают высокую или низкую трудовую дисциплину. Причем такие выводы основаны, во-первых, на интегрально накопленных наблюдениях и впечатлениях о трудовом поведении персонала, во-вторых, на субъективных представлениях нормы такого поведения [16, с.49].

Целесообразно рассматривать понятие «трудовая дисциплина» с объективной и субъективной стороны. Объективность трудовой дисциплины отражается в установленных в организациях регламентах, правилах и нормах внутреннего трудового распорядка, который закрепляет трудовые

обязанности работников, работодателя и режимы их исполнения. Для субъективной стороны характерно добросовестное выполнение работниками и работодателем обязанностей, которые установлены локальными нормативными актами организации.

Дисциплина труда является средством и функцией обеспечения наиболее эффективного достижения политических, социальных, экономических, технических и иных целей производственного процесса. Дисциплина труда является неотъемлемой частью экономических и правовых отношений в организации [18, с.57].

Значимость трудовой дисциплины определяется необходимостью:

- 1) поддержания правопорядка в трудовых коллективах;
- 2) воспитания самодисциплины у работников, естественной потребности в добросовестном выполнении трудовых обязанностей;
- 3) создания в организации таких условий трудовой деятельности, при которых требования трудовой дисциплины ставились бы выше собственных интересов;
- 4) мобилизация трудового коллектива на борьбу с появлением бесхозяйственности, бюрократизма и пренебрежения к интересам Товарищества и государства;
- 5) создание в трудовом коллективе и во взаимоотношениях работодателя и работника нормального морально-психологического климата, основанного на уважении человеческого труда, его чести и достоинства.

Понятия дисциплина труда и трудовая дисциплина используются как синонимы и, следовательно, имеют равный смысл.

Дисциплина труда неразрывно связана с такими факторами как:

- условия труда;
- уровень организации производственного процесса;
- материально-техническое обеспечение работников трудового коллектива;

- размер оплаты труда;
- своевременность оплаты труда и др.

Дисциплина труда является предметом изучения различных наук. Так, например, психологи рассматривают дисциплину труда с точки зрения мотивации и психологической стимуляции труда работников организации; социологи - с точки зрения влияния трудовой дисциплины на взаимоотношения в коллективе; а экономисты, в свою очередь - с точки зрения влияния дисциплины труда на производительность труда и т.д. [8, с.36].

Выделяют три основных побудительных источника дисциплины:

- воздействие авторитарной власти или жестко predetermined социальной необходимости определяет принудительную дисциплину, которая может утверждаться внеэкономическими или экономическими методами;
- осознание необходимости соблюдения каждым членом общества юридически установленных или традиционно сложившихся норм и правил поведения означает сознательную, добровольную дисциплину;
- внутреннее самоубеждение индивида, предъявляющего к себе лично высокие требования, выражают самодисциплину.

На практике используется множество разновидностей понятия «дисциплина». Выделяют следующие виды дисциплины труда:

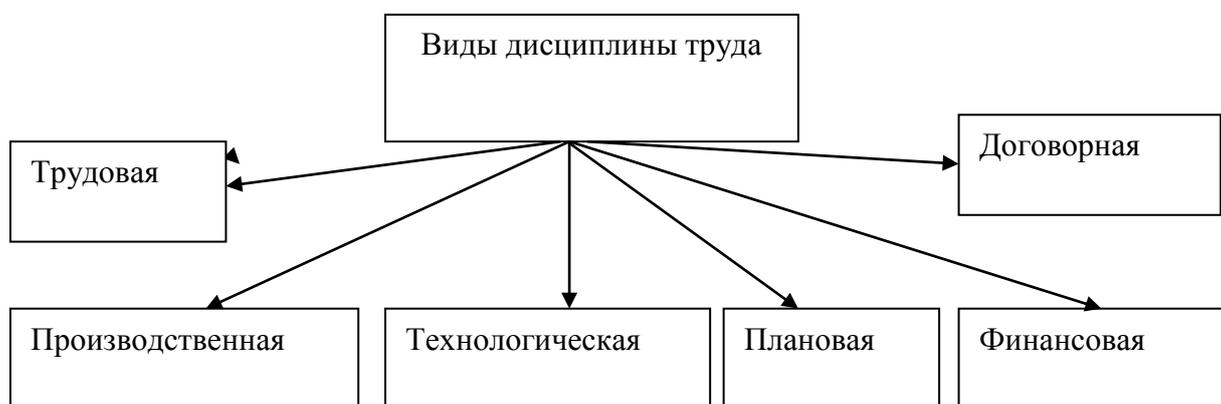


Рис. 1.1 Виды дисциплины труда

. Такое разнообразие видов, в первую очередь, говорит о том, что те или иные правила, требования или нормы устанавливаются различными ведомствами и органами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину [7, с.44].

Трудовая дисциплина это отношения, которые складываются в организации в результате распределения прав и обязанностей, использования прав, а также применения дисциплинарных взысканий или поощрений работников.

Под производственной дисциплиной понимается исполнение работником своих трудовых функций, а также особых указаний начальства, которые связаны с функциональными обязанностями работника, а также по поводу сроков исполнения определенных поручений.

Исполнительная дисциплина. Под этим понятием подразумевается исполнение каждым сотрудником или подразделения организации ряда постановлений, поручений, распоряжений руководства.

Под технологической дисциплиной понимается выполнение работ по оказанию услуг или изготовлению продукта, которые должны быть сделаны в соответствии с инструкцией, а также в положенный срок.

Под плановой дисциплиной понимается полное соблюдение работником выполнения своих заданий, которые устанавливаются в определенный срок.

Финансовая дисциплина – это вид дисциплины, который складывается в результате возникновения между участниками определенных финансовых отношений, таких как платежи, расчеты или иные виды финансовых операций.

Под договорной дисциплиной понимается обязанность сотрудника и предприятия в заключении договоров, действующих на определенных основаниях и на определенный срок, которые должны быть обязательно

установлены законом или другими нормативными актами. Таким образом, участники договора должны полностью выполнять его пункты [2, с. 234].

Актуальность трудовой дисциплины в современных условиях определена рядом факторов [15, с.76]:

— научно-технический прогресс ведет к усложнению производственных связей в организациях, в отраслях и в целом во всей экономике, а это требует повышенной четкости и точности в формировании взаимодействия всех производственных звеньев;

— в современном автоматизированном и высокомеханизированном производстве резко увеличивается цена единицы рабочего времени в связи с тем, что при этом вовлекается в производственный процесс значительно большее количество высокопроизводительных орудий труда;

— существенное изменение системы хозяйственного управления в условиях рыночной экономики с особой остротой выдвигает требование ответственности каждого работника не только за свой личный труд, но и за успех персонала, как первичного подразделения, так и всей организации в целом. Возрастает роль и значение высокого квалификационного и культурно-технического уровня кадров [31, с.68].

Повышение уровня трудовой дисциплины является одним из главных условий высокой организации труда и общего экономического подъема. И наоборот, низкий уровень дисциплины приводит к потерям, дополнительным затратам и в целом дезорганизует производство.

Экономические потери из-за низкой дисциплины труда выражаются в таких показателях как:

— прямые потери рабочего времени по причине отсутствия работников на рабочих местах по неважным причинам (опоздания, преждевременный уход с работы, самовольные отлучки без производственной надобности);

— содержание дополнительной численности персонала для подмены на особо важных рабочих местах работников, отсутствующих по неуважительной причине;

— снижение коллективных результатов труда отделов, бригад, смен, участков, объединенных не только одной целью и общей заинтересованностью в конечном результате, но и определенной расстановкой отдельных исполнителей;

— потери рабочего времени, связанные с увольнением работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины;

— поломки и простои оборудования, появление брака, снижение качества продукции и другие негативные последствия, которые связаны с нарушением установленного порядка труда и технологии производства [20, с.83].

Совершенствование организации труда и высокий уровень трудовой дисциплины составляют две неразрывные стороны единого процесса. Так, например, научная организация труда (НОТ), подразумевает максимально рациональное использование персонала: подбор и расстановку кадров, использование прогрессивных форм организации совместного труда, обеспечение четкой взаимосвязи работников в процессе труда и т. д. Этим же задачам служит дисциплина труда [14, с.96].

Должностные инструкции руководителей организации определяют их обязанности, которые напрямую связаны с наймом людей на работу, с управлением процессами труда. Одной из основных обязанностей администрации выступает такая организация труда, при которой каждый работник трудится по своей специальности и в соответствии со своей квалификацией, ибо неправильное использование кадров противоречит интересам не только производства в целом, но и каждого конкретного работника. В хорошо работающей организации четко регламентируют различные формы общественных связей и отношений между участниками

трудового процесса. Эта регламентация бывает настолько обстоятельна, что можно говорить о дисциплине труда как о сложном понятии, объемлющем все виды трудовых обязанностей работника.

Научная организация труда подразумевает организацию рабочих мест и их обслуживания, а также создание максимально благоприятных условий труда. Помимо других вопросов, правила внутреннего трудового распорядка устанавливают обязанность руководителей обеспечить работникам все необходимые условия для бесперебойной работы: а именно, вовремя выдать наряды или другие производственные задания, снабдить всех материалами, инструментами, обеспечить исправность оборудования и так далее. Вместе с тем и на работников возлагаются определенные обязанности. Так, например, в обязанности каждого работника входит: добросовестное выполнение своих трудовых обязанностей; соблюдение дисциплины труда; бережное отношение к имуществу организации, учреждения, предприятия; выполнение нормы труда установленных в организации. [41, с.55].

Научный подход к организации труда требует строгого и четкого трудового распорядка на производстве, ритмичной и равномерной работы по установленному графику. График помогает организовать слаженную работу, обеспечивает четкое взаимодействие отдельных подразделений организации, служит важным средством укрепления производственной и трудовой дисциплины. Он мобилизует весь персонал и отдельных работников на более производительное использование рабочего времени, сокращение простоев оборудования и ликвидацию других потерь [25, с.42].

К нарушениям трудовой дисциплины относятся:

— отсутствие работника на рабочем месте без уважительных причин в пределах трех и более часов в течение рабочего дня, нахождение его не на своем рабочем месте, а в помещении другого или того же отдела либо на территории организации, где данный работник не должен выполнять трудовые обязанности;

— отказ работника от выполнения трудовых обязанностей, без уважительной причины, в связи с изменением в установленном порядке норм труда, так как в силу трудового договора работник обязан выполнять обусловленную работу с подчинением правилам внутреннего трудового распорядка. При этом следует иметь в виду, что отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда не является нарушением трудовой дисциплины, а служит основанием для прекращения трудовых отношений;

— отказ работников или уклонение от медицинского освидетельствования, без уважительных причин, некоторых профессий, а также отказ от прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по технике безопасности и правилам эксплуатации, если это условие является обязательным для допуска к работе [58, с.78].

Для того чтобы определить, был ли совершен работником дисциплинарный проступок, целесообразно проанализировать его состав. Он включает в себя четыре основных элемента: субъект, субъективная сторона, объект, объективная сторона.

Субъект дисциплинарного проступка - работник, который состоит в трудовых отношениях с организацией. Субъектом дисциплинарного проступка не считается физическое лицо, которое работает по договору гражданско-правового характера (например, по договору подряда).

Субъективная сторона - это отношение работника к своему проступку в виде вины. Ответственность наступает, если его вина выражена в виде умысла - работник сознавал, что совершает нарушение, и желал его совершения - или по неосторожности работник предвидел возможность нарушения, но самонадеянно, без достаточных оснований, рассчитывал его не совершить - по небрежности - работник не предвидел, что он совершит нарушение, хотя мог бы предвидеть последствия своих действий (бездействий).

Объект дисциплинарного проступка - это то, на что посягает нарушитель. К объектам можно отнести права и обязанности сторон трудового правоотношения, интересы организации, имущество организации, работника, правила внутреннего трудового распорядка [49, с.34].

Объективная сторона - это форма проступка, которая может иметь вид действия или бездействия. В объективной стороне необходимо установить связь между проступком и вредными последствиями. В объективную сторону включается время, место, обстановка, средства совершения проступка.

Именно совокупность всех четырех элементов определяет, был ли совершен дисциплинарный проступок или нет.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей, совершение дисциплинарного проступка, учитывая тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он был совершен, руководство организации имеет полномочия применить соответствующие дисциплинарные взыскания к данному работнику. Виды дисциплинарных взысканий представлены на рисунке 1.2.

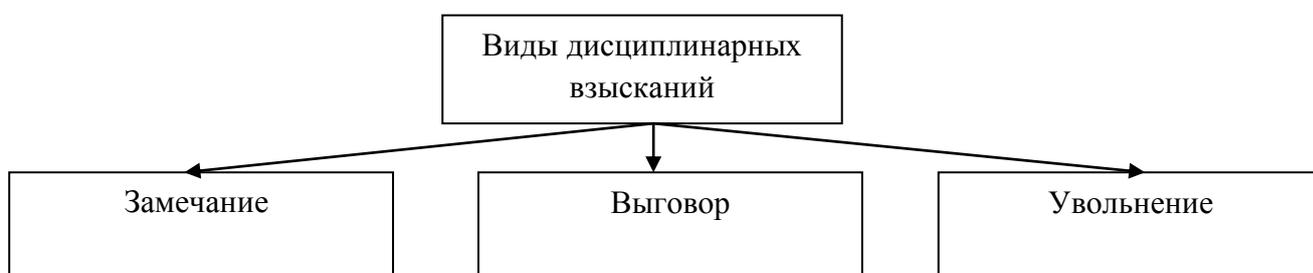


Рис. 1.2 Виды дисциплинарных взысканий

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. Применение иных дисциплинарных взысканий, которые не предусмотрены законодательством запрещается. За одно нарушение может быть наложено не более одного взыскания.

Таким образом, дисциплина труда – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, установленным в организации.

Трудовая дисциплина как совокупность моральных норм и юридических правил позволяет организации достигать экономических, технических и иных целей производственного процесса. Значимость трудовой дисциплины определяется необходимостью многочисленных факторов, одновременно с этим, дисциплина труда невозможна без должных условий и размера оплаты труда, уровня организации производственного процесса и материально-технического снабжения работников трудового коллектива. В итоге, управление трудовой дисциплиной становится важнейшей и необходимой функцией управленческой деятельности в организации, отдела по управлению персоналом в частности, которые обладают определенным набором методов и инструментов влияния на дисциплину труда.

1.2 Пути и методы укрепления дисциплины труда

Укрепление дисциплины труда в первую очередь включает в себя постоянный контроль соблюдения трудовой дисциплины в структурных подразделениях организации, учет и контроль использования рабочего времени персоналом, а также, при необходимости, разработку и внедрение мероприятий, направленных на устранение существующих недостатков трудовой дисциплины.

К таким мероприятиям относятся, например:

- регулярное проведение обучения персонала с целью повышения его квалификации;
- введение дополнительных мер поощрения;
- строгий контроль соблюдения режима труда и отдыха (например, при помощи внедрения системы электронных пропусков);
- прием на работу сотрудников только на конкурсной основе.

В укреплении дисциплины труда персонала особое место занимает умение руководителем правильно использовать стимулы к труду и реализовать экономические интересы работников. Нельзя укреплять дисциплину труда, только лишь повышать активность людей и при этом, не проявлять внимания к их жизненным условиям, к личным интересам. Материальный интерес имеет тесную взаимосвязь с общественно-производственной деятельностью людей. Он является одним из главных стимулом трудовой деятельности. Отличительная черта современной системы мотивации и стимулирования состоит в том, что оплата труда работников непосредственно зависит не только от результатов их индивидуального труда, но и от общих итогов работы всего персонала организации в целом.

Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему большего доверия как основы создания системы ценностей в организации.

Воспитательную роль могут играть советы первичных подразделений, советы бригадиров, советы работников предприятий, учреждений, организаций.

Уровень и состояние дисциплины труда зависят от множества различных факторов:

- организации труда и производства, системы материального и морального поощрения;
- системы планирования и управления;
- степени механизации и автоматизации производственных процессов;
- уровня воспитательной работы;
- самосознания членов трудового коллектива и др.

К условиям можно отнести, например, совершенствование материального и морального стимулирования, прочие социально-

экономические, а также организационные предпосылки. Такие нарушения внутреннего трудового распорядка как: опоздания, преждевременный уход с работы, прогулы, появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии и другие, прежде всего, порождаются следующими факторами: несвоевременное доведение производственных заданий, необеспеченность необходимыми материалами и инструментом, неупорядоченность режима работы структурных подразделений, лечебно профилактических учреждений, слабый контроль со стороны руководителей за работой подчиненных работников и так далее.

К факторам производственной среды, которые определяют состояние дисциплины труда, относятся:

- организация труда;
- санитарно-бытовые условия;
- в целом удовлетворенность трудом

На уровень трудовой дисциплины немаловажное влияние оказывает степень реального вовлечения рабочих в управление производственным процессом, что указывает на необходимость комплексного и системного подхода к решению данных проблем на основе планов экономического и социального развития коллективов.

Также существенное значение имеет механизация труда.

Управление трудовой дисциплиной и умение рационально использовать рабочее время, имеют тесную взаимосвязь с системой мер по формированию стабильных трудовых коллективов, что обусловлено их взаимозависимостью. Давно замечено, что чем выше уровень дисциплины труда, тем значительно ниже показатель текучести кадров в организации, и соответственно, чем ниже уровень дисциплины, тем выше текучесть кадров.

Многочисленными исследованиями доказана довольно тесная взаимосвязь состояния дисциплины труда персонала организации с повышением уровня образования и квалификации рабочих, организацией

наставничества, уровнем воспитательной работы в рабочих общежитиях и организацией досуга, условиями труда и санитарно-бытовыми условиями и в целом удовлетворенностью трудом. Иначе говоря, деятельность по укреплению дисциплины труда и формированию стабильных трудовых коллективов подразумевает под собой разработку и осуществление общего комплекса мероприятий, экономического, социального, технического и воспитательного характера.

Также необходимо обозначить следующие факторы, которые способствуют низкому уровню дисциплины труда в организации:

- несправедливость в оплате труда и оценке заслуг сотрудников;
- сложная производственная и организационная структура;
- низкое качество должностных инструкций;
- необоснованная система отбора персонала.

Оказывая воздействие этих факторы, при помощи методов описанных выше, можно в значительной степени повлиять и улучшить на дисциплину труда персонала в организации.

Таким образом, главным фактором поддержания высокого уровня трудовой дисциплины персонала в организации может быть воспитание у работников чувства моральной и материальной ответственности за успех работы подразделений и всего персонала в целом. Там, где руководители организации в целом и подразделений в частности проявляют заботу о персонале, совмещая это с высокой требовательностью, подкрепляемой мерами морального и материального воздействия на людей, там следует ожидать и хороших результатов труда.

Большая роль в укреплении дисциплины труда принадлежит руководителям низовых структурных подразделений - бригадирам и мастерам, начальникам групп, секторов, отделов и т.п., которые наиболее тесно связаны с трудом и бытом работников, непосредственно влияют на производственную деятельность и состояние работников .

Для решения задач укрепления дисциплины труда используется такая форма социального партнерства, как коллективный договор, который является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения между работниками и работодателем.

1.3 Методы управления состоянием дисциплины труда персонала в организации

Все существующие методы управления дисциплиной труда персонала в организации можно объединить в три большие группы. Рассмотрим методы управления трудовой дисциплиной, представленные на рисунке 1.3.

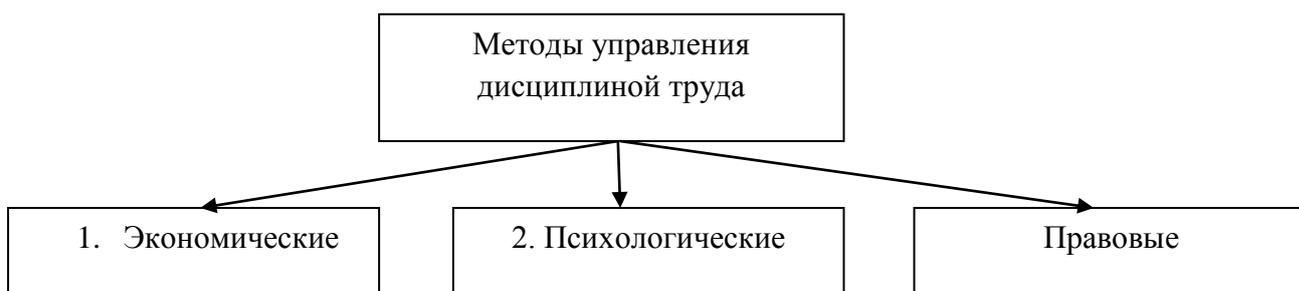


Рис.1.3 Методы управления дисциплиной труда персонала

Рассмотрим подробно все вышеперечисленные методы.

1. Особенность экономических методов управления, заключается в стимулирование трудовой дисциплины, и реализуется посредством начисления заработной платы сотрудникам. Как правило, система организации оплаты труда, включает в себя такие элементы, как: нормирование труда, тарифную систему, формы и системы заработной платы.

Каждый элемент данной системы выполняет конкретную функцию. Так, например, нормирование труда позволяет вести учет и контроль количества затраченного труда; с помощью тарифной системы можно соизмерить разнообразные конкретные виды труда, учесть их сложность,

условия выполнения. Формы и системы оплаты труда дают возможность осуществлять связь заработка работника трудового коллектива с уровнем его дисциплиной и работоспособностью, а, следовательно, и с количественными и качественными результатами труда.

2. Стабильность работы всего трудового коллектива предопределяется, главным образом, состоянием психологического климата в нем. Для социально-психологического климата характерны противоречивые межгрупповыми и межличностными процессы, которые направлены, на адаптацию к деятельности в значительно изменившихся внешних и внутренних условиях и, на стремление сохранить привычные стереотипы отношений и стиль работы, которые формировались на протяжении всего предыдущего периода.

Источниками нравственно-психологических болезней трудового коллектива, негативного поведения являются мысли и чувства работников. Единственный путь изменения поведения - это познание руководителем внутреннего мира человека и овладение способами перестройки его в позитивном настроении. Поэтому особое значение имеет высокая психологическая компетентность руководителей организации:

- нужны знания для самооценки и самосовершенствования личности; следует иметь комплекс знаний и навыков общения с людьми;
- необходима психолого-педагогическая компетентность, которая связана с реализацией функции воспитателя подчиненных;
- необходимы знания психологических закономерностей функционирования коллектива, так как руководитель должен точно оценивать межличностные и групповые отношения в организации и уметь гармонизировать их.

3. В трудовом законодательстве определены четыре основных метода правового управления дисциплиной труда. К этим методам относятся: убеждение, поощрение, принуждение и организация труда. Практика их

применения насчитывает многие тысячелетия. В течение веков меняется содержание и комбинация, а сами методы остаются неизменны.

Так, например, меняются виды наказаний, поощрений, убеждений. Убеждение является одним из главных методов управления дисциплиной труда. Это, главным образом, воспитание, и воздействие на сознание работника, главной целью которого выступает побуждение его к полезной деятельности или же предотвращения нежелательных поступков.

В настоящее время наиболее часто используются такие методы управления дисциплиной труда, как поощрение и принуждение.

Суть поощрения работника организации заключается в признании его заслуг посредством предоставления какие-либо льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения его престижа. У каждого человека существует потребности в признании и в материальных ценностях. На их реализацию и направлен метод поощрения. Однако использование поощрений не всегда имеет положительный характер и зачастую имеет двойственный характер. Так, например, используя данный метод можно привести коллектив к конфликтам вплоть до его распада и, напротив, объединить и сплотить его.

Поощрение осуществляется посредством вознаграждения. Вознаграждение - это получение каких-либо материальных или нематериальных ценностей. Понятие ценности у всех людей различается. Для одного человека в некоторых условиях благодарность, признание общественности может быть более ценным, чем крупная сумма денег.

Существует ряд правил эффективности поощрения работников:

- поощрять работников необходимо при каждом проявлении трудовой активности, которая приводит к положительным результатам;
- целесообразно использовать весь комплекс поощрительных мер;
- поощрение должно быть значимым для работника, поднимать престиж добросовестного труда;

— получение поощрения в близкие сроки, например через неделю. Если работник знает о том, что он получит поощрение, но только через год или несколько лет, эффективность такого поощрения резко снижается.

— гласность поощрения. Любое поощрение поднимает престиж, уважение к работнику и ценится людьми нередко значительно выше, чем материальные блага.

— доступность поощрения. Поощрение должно быть установлено не только для сильных работников, но также и для слабых.

Следует заметить, что применение поощрений – это право, а не обязанность руководителя. У работника права на эти виды поощрения нет. Однако такое право может появиться в том случае, если в организации имеется положение о премировании сотрудников, которое устанавливает показатели, достижение которых дает работнику право на получение тех или иных поощрений поощрения. В этом случае руководитель обязан применить меры поощрения, которые указаны в положении о премировании.

Показатели и критерии работы, которые дают право на поощрение, могут быть установлены в трудовом договоре. Также, в нем может быть определен размер премирования, которое работник сможет получить, достигнув этих показателей.

Зачастую определяют пять видов достижения в труде, за которые работника следует поощрять:

- образцовое выполнение трудовых обязанностей;
- повышение производительности труда;
- улучшение качества продукции;
- продолжительную и безупречную работу;
- новаторство в труде.

Система поощрения должна убедить работника в том, что в организации существует четкая связь между его активностью, результатами деятельности и поощрениями, которые он получает.

Практика применения мер поощрения доказала целесообразность сочетания разных мер (например моральных и материальных - вынесение благодарности с выплатой премии). В этом случае их эффективность существенно возрастает.

Метод принуждения. Основанием для дисциплинарной ответственности является дисциплинарный проступок, то есть виновное, противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей. За совершение такого проступка работодатель применяет к работнику принуждение. Принуждение - это внешнее воздействие на поведение работника в рамках, установленных трудовым законодательством.

Высокий уровень трудовой дисциплины - это одним из факторов роста производительности труда, а зачастую - и резервом роста производительности труда. Экономические потери из-за низкого уровня трудовой дисциплины выражаются в таких факторах как:

- потери рабочего времени по причине отсутствия работников на рабочем месте по неуважительным причинам, таким как прогулы, опоздания, самовольные отлучки;
- содержание дополнительной численности персонала для подмены на особо важных рабочих местах работников, отсутствующих по неуважительным причинам;
- снижение коллективных результатов труда, особенно в тех трудовых коллективах, где низкая взаимозаменяемость работников;
- потери рабочего времени, связанные с увольнением работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины; кроме того, вновь нанятому работнику требуется время для адаптации к новым условиям, в

течение которого он только приспосабливается к новому рабочему месту и коллективу;

— поломки и простои оборудования, брак, снижение качества продукции и другие нарушения, связанные с несоблюдением технологии производства.

Кроме того, низкие показатели трудовой дисциплины, частые ее нарушения подают плохой пример высокодисциплинированным работникам, разлаживают их работу, формируют негативное отношение к организации, всему трудовому коллективу и руководству, то есть не способствуют росту удовлетворенности трудом. Зачатую дисциплинированные работники начинают нарушать дисциплину под таким негативным влиянием.

Таким образом, к методам управления дисциплиной труда персонала относятся следующие группы методов: экономические, психологические, правовые. Экономические методы состоят из системы оплаты труда в организации. К психологическим методам относятся все способы, посредством которых руководитель коллектива через общение, культуру и другие морально-психологические меры воздействуют на работников трудового коллектива. Большой инструментарий воздействия на дисциплину труда включают методы правового характера: убеждение, поощрение, принуждение, организация труда. Особое место занимает убеждение, так как дисциплина труда должна соблюдаться на основе осознания самим работником необходимости в добросовестном и честном труде. Значительное влияние на работников оказывает и метод поощрения, через материальное вознаграждение, а также методы принуждения и наказания. Данные методы всегда должны находиться в арсенале руководства организации, чья роль в управлении трудовой дисциплиной особенно высока.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 4 ГОРОДА БЕЛГОРОДА»

2.1 Финансово-хозяйственная характеристика учреждения

Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода реорганизована в самостоятельное учреждение в январе 1984 года. Медицинская помощь оказывалась по 7 врачебным специальностям 16000 детского населения, проживающим в Южном и Юго-Западном районах г.Белгорода, являющихся новостройками города. Из лечебно-диагностических служб имелись лишь клиническая лаборатория и физиотерапевтический кабинет. Поликлиника располагалась в 5 зданиях, расположенных в радиусе 1 - 3 км друг от друга. В декабре 1994 года начато строительство типовой детской поликлиники на 750 посещений в смену, с дневным стационаром на 60 коек и отделением восстановительного лечения на 100 посещений в смену. Торжественное открытие состоялось 5 августа 2005г.

С августа 2002 года поликлинику возглавляет Анатолий Петрович Семенов, «Отличник здравоохранения», кандидат медицинских наук, профессор Российской академии естествознания, заслуженный врач Российской Федерации. В системе здравоохранения работает с 1978г.

В настоящее время поликлиника оказывает медицинскую помощь 35116 детям и подросткам. Фактическая мощность - 1278 посещений в день. Поликлиника осуществляет амбулаторно-поликлиническую помощь по 33 врачебным специальностям (педиатрия, отоларингология, неврология, офтальмология, хирургия и ортопедия, эндокринология и гастроэнтерология, детская гинекология, аллергология-иммунология и др.). Очень популярно среди наших пациентов оздоровление в условиях дневного стационара, где оказывается широкий спектр услуг: современные диагностические процедуры (лучевая диагностика, ультразвуковая, функциональная,

эндоскопическая и пр.), медикаментозное лечение в сочетании с многообразием физиотерапевтических процедур.

В структуре поликлиники 4 педиатрических отделения, консультативно-диагностическое отделение, отделение медико-социальной помощи, информационно-аналитическое отделение, дневной стационар с планируемой мощностью 20 коек в 3 смены, отделение восстановительной медицины на 100 посещений в смену, оснащенное самыми современными лечебно-тренажерными комплексами, бассейнами для детей, в том числе для занятий с детьми-инвалидами. В поликлинике оснащены и успешно функционируют операционный блок для амбулаторной хирургии и отоларингологии, клиничко-диагностическая лаборатория, прививочные и процедурные кабинеты. В рентгенологическом кабинете поликлиники диагностика проводится самым современным цифровым аппаратом «SIMENS», позволяющим в несколько раз снизить лучевую нагрузку на ребенка.

Основой успеха учреждения является применение современных технологий и высокий уровень подготовки персонала. На базе детской городской поликлиники № 4 проходят подготовку врачи-субординаторы и врачи-интерны. Здесь они всегда имеют возможность проконсультироваться с опытными специалистами и перенять у них опыт. Лучшие остаются здесь на постоянную работу.

Всего в штате учреждения 387 человек в возрасте от 20 до 60 лет преимущественно женского пола.

Организационную структуру управления организацией ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» представлена на рисунке 2.1.

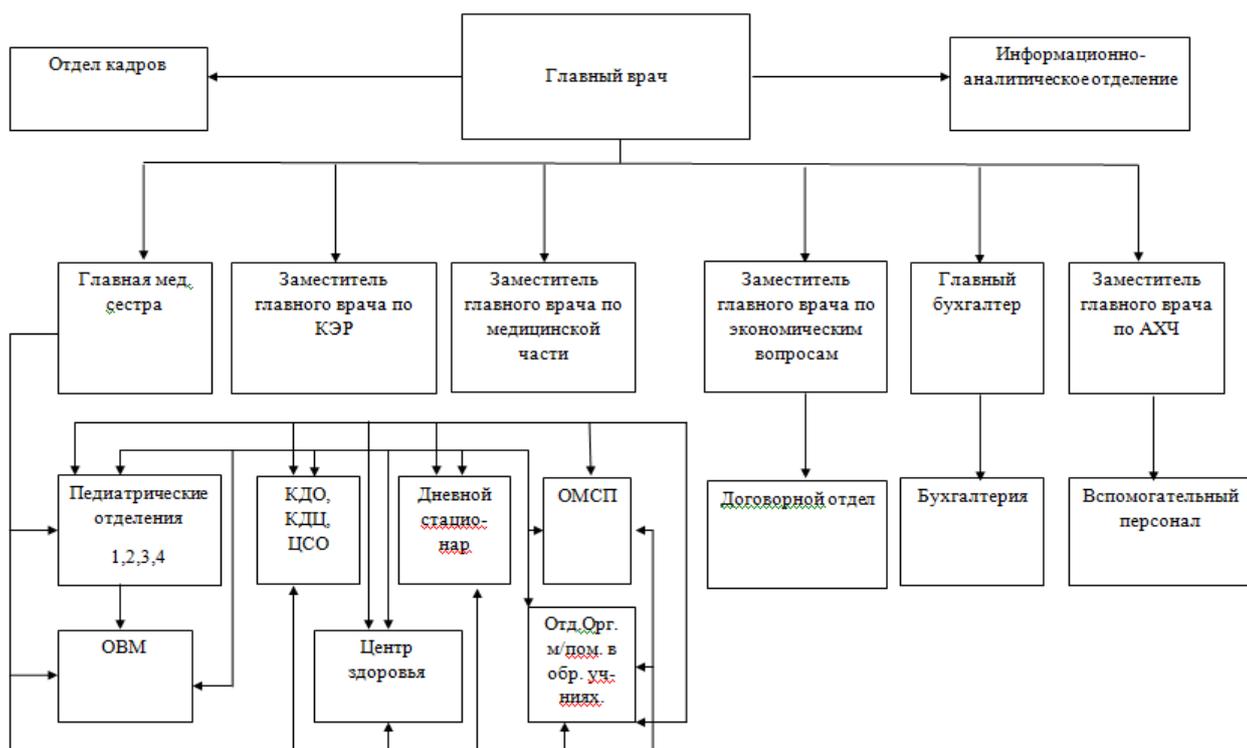


Рис. 2.1 Организационная структура ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

Организационная структура ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4 города Белгорода» имеет вид линейно-функциональной структуры. Высшим органом управления поликлиники является главный врач. Основную кадровую работу осуществляет отдел кадров, в состав которого входит начальник отдела кадров и специалисты по кадрам. Отдел кадров выстраивает открытую систему взаимодействия и подчиняется непосредственно главному врачу. Так же в подчинении у главного врача находятся: информационно-аналитическое отделение, главная мед.сестра, заместитель главного врача по КЭР, заместитель главного врача по медицинской части, заместитель главного врача по экономическим вопросам, главный бухгалтер, заместитель главного врача по АХЧ. В свою очередь в подчинении у заместителя главного врача по экономическим вопросам находится договорной отдел; у главного бухгалтера - бухгалтерия, заместителя главного врача по АХЧ – вспомогательный персонал.

Рассмотрим перечень услуг, предоставляемых в поликлинике на безвозмездной основе (Приложение 1).

Исходя из данных, предложенных в Приложении 1 можно сделать вывод, что поликлиника на безвозмездной основе предоставляет помощь по 36 направлениям, из них: 23 направления амбулаторно-поликлинической помощи; предварительные и периодические медицинские осмотры; 3 направления экспертизы; 8 направлений в области доврачебной медицинской помощи.

Далее рассмотрим структуру затрат на персонал, представленную в таблице 2.1.

Таблица 2.1
Структура затрат на персонал в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4
города Белгорода».

| | Вид затрат | Год | | | 2015 г. в % к 2013 г. |
|---|-------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|
| | | 2013г. | 2014г. | 2015г. | |
| 1 | Оплата труда | 79396,2 | 83785,1 | 86591,4 | 109,06 |
| 2 | Набор и отбор персонала | 254,6 | 342,5 | 176,9 | 69,48 |
| 3 | Обучение и развитие персонала | 567,1 | 876,3 | 975,6 | 172,03 |
| 4 | Питание | 1267,0 | 1278,1 | 1310,5 | 103,43 |
| 5 | Спецодежда | 389,6 | 421,0 | 378,4 | 97,12 |
| 6 | Охрана труда | 120,6 | 247,0 | 176,9 | 146,68 |
| 7 | Организация отдыха | 124,1 | 142,9 | 116,7 | 94,03 |
| | Итого | 82498,8 | 87092,9 | 89726,4 | 108,76 |

Из анализа данных таблицы 2.1 можно сделать вывод, что в поликлинике максимальные затраты в 2015 году, а именно 86591,4, приходятся на оплату труда персонала. На питание учреждение затрачивает 1310,5; на обучение и развитие персонала - 975,6; на спецодежду работников - 378,4; на набор и отбор персонала и на охрану труда выделяется 176,9; и на охрану труда приходятся минимальные затраты, а именно 116,7. Также можно заметить, что показатели затрат на персонал с каждым годом увеличиваются. Так например, затраты на оплату труда персонала в 2015

году, увеличились на 9,06%, относительно 2013 года; затраты на обучение и развитие персонала на – 72,03%; затраты на питание – на 3,43%; затраты на охрану труда на – 46,68%. И в целом сумма затрат на персонал в 2015 году возросла на - 8,76%, относительно 2013 года. Также в структуре затрат на персонал можно заметить показатели имеющие отрицательную динамику. Так например, затраты на набор и отбор персонала в 2015 году уменьшились на – 30,52%, относительно 2013 года; затраты на спецодежду уменьшились на – 2,88%; затраты на организацию отдыха уменьшились на – 5,97%.

Средняя заработная плата сотрудников учреждения в 2015 году на одно физическое лицо составила 15419,97 рублей, что на 23% выше, чем в 2014 году.

Структура заработной платы работников поликлиники представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Средняя заработная плата работников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2015 г. в % к 2013 г |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------------------|
| Старший медицинский персонал | 17144,25 | 19276,66 | 24552,95 | 143,21 |
| Младший медицинский персонал | 10359,85 | 11708,81 | 14133,58 | 136,42 |
| АХЧ | 9819,34 | 11014,22 | 11844,38 | 120,62 |

Исходя из данных таблицы 2.2 можно сделать вывод, что из года в год заработная плата сотрудников учреждения возрастает. Так, например, в 2015 году заработная плата старшего медицинского персонала составила 24552,95 рублей, в 2013 году уровень заработной платы был равен – 17144,24 рублей. Следовательно, заработная плата старшего медицинского персонала в 2015 году увеличилась на 43,21%. Заработная плата младшего медицинского персонала в 2015 году возросла на 36,42% и составила 14133,58 рублей (в

2013 году – 10359,85 рублей); уровень заработной платы административно хозяйственной части в 2015 году увеличился на 20,62% и составил 11844,38 рублей (в 2013 году – 9819,34 рублей).

Далее целесообразно рассмотреть динамику объема финансирования поликлиники за 2013-2015 годы, полученные данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика объема финансирования ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» за 2013-2015 годы, тыс. руб.

| Вид деятельности | 2013г | 2014г | 2015г |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Субсидии бюджету Белгородской области | 1,610,900 | 1,638,00 | 1,657,300 |
| Средства обязательного медицинского страхования | 1,764,900 | 1,732,700 | 1,788,400 |
| Средства платных медицинских и прочих услуг | 2,380,000 | 2,530,000 | 2,750,000 |
| Итого | 5,755,800 | 5,901,500 | 6,195,700 |

Из данных таблицы 2.3 следует, что динамика объема финансирования поликлиники в 2015 году увеличилась на 439900 рублей по сравнению с 2013 годом. Увеличение наблюдается по субсидиям из бюджета Белгородской области, за анализируемый период они увеличилось на 46400 руб. Средства обязательного медицинского страхования в финансировании поликлиники увеличились на 23500 руб. Общий объем финансирования платных медицинских услуг, предоставляемых поликлиникой, в 2015 году составил 2750000 рублей. Это на 220000 рублей больше, чем в 2014 году и на 370000 рублей больше 2013 года.

Источниками финансирования поликлиники являются:

1. Субсидии бюджета Белгородской области и федерального бюджета на выполнение долгосрочных целевых программ, включая оказание высокотехнологичной медицинской помощи, поставку медицинского

оборудования и проведения текущего ремонта (26,7% общего финансирования);

2. Средства обязательного медицинского страхования (28,9% общего финансирования);

3. Средства платных медицинских и прочих услуг (44,4% общего финансирования).

Наглядно источники финансирования поликлиники представлены на рисунке 2.2.

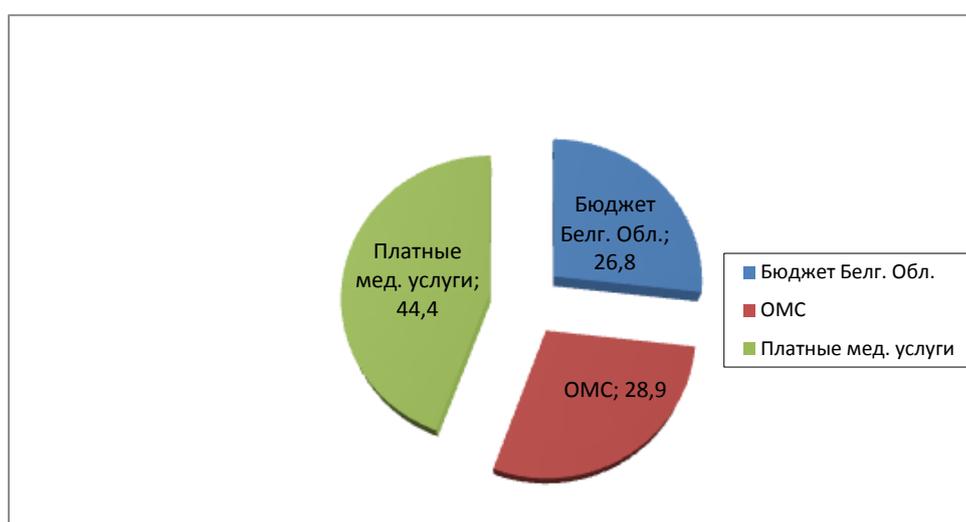


Рис.2.2 Источники финансирования ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» в 2015 году

За счет средств ОМС финансируется приобретение медикаментов и расходных материалов, продуктов питания (для обеспечения приготовления пищи пациентам) и мягкого инвентаря. За счет одноканального финансирования производится техническое обслуживание медицинского оборудования, вневедомственная охрана учреждения, расходы на содержание учреждения (коммунальные платежи, приобретение хозяйственных и строительных материалов, дезинфекционных средств и др.). Средства бюджета Белгородской области направляются на закупку медикаментов и расходных материалов для выполнения высокотехнологичной медицинской

помощи, обеспечения населения области инсулинами, тест-системами и прочими лекарственными препаратами, проведение текущего и капитального ремонта учреждения.

Таким образом, настоящее время поликлиника оказывает медицинскую помощь 35116 детям и подросткам. Фактическая мощность - 1278 посещений в день. Поликлиника осуществляет амбулаторно-поликлиническую помощь по 33 врачевым специальностям (педиатрия, отоларингология, неврология, офтальмология, хирургия и ортопедия, эндокринология и гастроэнтерология, детская гинекология, аллергология-иммунология и др.). В структуре поликлиники 4 педиатрических отделения, консультативно-диагностическое отделение, отделение медико-социальной помощи, информационно-аналитическое отделение, дневной стационар с планируемой мощностью 20 коек в 3 смены, отделение восстановительной медицины на 100 посещений в смену, оснащенное самыми современными лечебно-тренажерными комплексами, бассейнами для детей, в том числе для занятий с детьми-инвалидами. В поликлинике оснащены и успешно функционируют операционный блок для амбулаторной хирургии и отоларингологии, клиничко-диагностическая лаборатория, прививочные и процедурные кабинеты.

2.2. Анализ эффективности системы управления персоналом в учреждении

Управляющую подсистему системы управления персоналом представляет главный врач ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода». Управляемую подсистему представляют работники соответствующих структурных подразделений.

Функции по управлению персоналом учреждения выполняет отдел кадров. В структуру отдела кадров входят три штатные единицы. Должностной состав представлен: начальником отдела кадров, заместителем начальника отдела кадров, специалистом по кадрам. Работники отдела кадров в своей работе руководствуются следующими документами: ТК РФ, устав учреждения, должностная инструкция, законодательными и нормативными документами по вопросам выполняемой работы, положением об отделе кадров, законодательными и нормативно-правовыми актами органов государственной власти, а также иными действующими руководящими документами по вопросам документационного обеспечения управления.

К основным задачам службы управления персоналом относятся:

- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности;
- создание резерва кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности;
- организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров;
- учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия

В управлении персоналом ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» применяются следующие группы методов:

- Административно-организационные методы управления. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностными инструкциями.

Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

— Экономические методы управления. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

— Социально-психологические методы управления. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Проанализируем динамику численного состава кадров ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода», представленную в таблице 2.4. Для этого рассчитаем коэффициент текучести персонала, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, выявим основные причины текучести, рассчитаем коэффициент постоянства кадров.

Таблица 2.4

Анализ основных кадровых процессов в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| Показатели | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2015 г. в % к 2013 г. |
|---|--------|--------|--------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Численность персонала на начало года, чел | 376 | 379 | 387 | 102,92 |
| Среднесписочное число работников | 378 | 381 | 389 | 102,91 |
| Принято всего, чел | 21 | 23 | 34 | 161,9 |
| Выбыло всего, чел | 18 | 15 | 29 | 161,1 |
| в т.ч.: | - | 3 | - | - |
| -по сокращению штатов: | | | | |
| -по собственному желанию | 18 | 12 | 29 | 161,1 |
| -за нарушение трудовой дисциплины | - | - | - | - |
| Численность на конец года, чел | 379 | 387 | 392 | 103,43 |

Продолжение таблицы 2.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|--------|
| Коэффициент оборота по приему (Кпр) | 5,5 | 6,03 | 8,74 | 158,9 |
| Коэффициент оборота по выбыванию (Кв) | 4,65 | 3,93 | 7,45 | 160,2 |
| Коэффициент постоянства кадров (Кпс) | 99,4 | 99,4 | 99,4 | 100,0 |
| Коэффициент текучести кадров (Ктк) | 4,65 | 3,93 | 7,45 | 160,2 |
| Коэффициент абсентеизма | 14,57 | 16,59 | 17,81 | 122,75 |
| в т.ч. по болезни (Кабс/б) | 7,28 | 8,09 | 10,12 | 139,01 |

$$K_{п} = (Ч \text{ пр.} / Ч \text{ срсп}) * 100\%, \quad (2.1)$$

Коэффициент оборота по приему = (число принятых за отчетный период / среднесписочное число работников) * 100% . Проведем расчеты коэффициента оборота по приему за следующие годы:

- 1) 2013г: $(21/387) * 100\% = 5,5 \%$
- 2) 2014г: $(23/381) * 100\% = 6,03\%$
- 3) 2015г: $(34/389) * 100\% = 8,74\%$

$$K_{\text{выб.}} = (Ч \text{ выб.} / Ч \text{ срсп}) * 100\%, \quad (2.2)$$

Коэффициент оборота по выбыванию = (число выбывших за отчетный период / среднесписочное число работников) * 100% . Проведем расчеты коэффициента оборота по выбыванию за следующие годы:

- 4) 2013г: $(18/387) * 100\% = 4,65 \%$
- 5) 2014г: $(15/381) * 100\% = 3,93\%$
- 6) 2015г: $(29/389) * 100\% = 7,45\%$

$$K_{\text{тек}} = ((Ч \text{ ув. сж} + Ч \text{ ув. нд}) / Ч_{\text{ср.}}) * 100\% \quad (2.3)$$

Коэффициент текучести кадров = (число выбывших по причинам текучести (по собственному желанию и за нарушение дисциплины)/ среднесписочное число работников) * 100%. Проведем расчеты текучести кадров за следующие годы:

- 7) 2013г: $(18/387) * 100\% = 4,65 \%$
- 8) 2014г: $(15/381) * 100\% = 3,93\%$

$$9) \text{ 2015г: } (29/389) * 100\%=7,45\%$$

$$K_{\text{пост.}} = (Ч_{\text{р}} / Ч_{\text{срсп}}) * 100\%, \quad (2.4)$$

Коэффициент постоянства кадров = (численность работников проработавших, проработавших в организации в течение всего года (с 1 января по 31 декабря) / среднесписочное число работников) * 100%.

Рассчитаем коэффициент постоянства кадров за следующие годы:

$$10) \text{ 2013г: } (376/387) * 100\%=99,4 \%$$

$$11) \text{ 2014г: } (379/381) * 100\%=99,4 \%$$

$$12) \text{ 2015г: } (378/389) * 100\%=99,4 \%$$

$$K_{\text{абс.}} = (Ч_{\text{дн.нв}} / \text{общ.ч.раб.дн}) * 100\%, \quad (2.5)$$

Коэффициент абсентеизма = (число дней невыхода на работу / общее число рабочих дней в течение периода) * 100%. Рассчитаем коэффициент абсентеизма за следующие годы:

$$13) \text{ 2013г: } (36/247) * 100\%=14,57 \%$$

$$14) \text{ 2014г: } (41/247) * 100\%=16,59\%$$

$$15) \text{ 2015г: } (44/247) * 100\%=17,81\%$$

Исходя из анализа основных кадровых процессов в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» можно сделать вывод, что в 2013 году количество выбывших работников составляло 18 человек, а в 2015 году этот показатель значительно увеличился и составил 29 человек. В процентном выражении в 2015 коэффициент текучести кадров увеличился на 2,8% относительно 2013 года. Но, с другой стороны, мы также можем заметить прогрессивный показатель в области приема в учреждение новых сотрудников. Показатель количества принятого персонала в период с 2013 по 2015 годы увеличился на 13 человек. То есть, в 2013 году количество принятых сотрудников составляло 21 человек, а в 2015 году этот показатель составил 34 человека. Таким образом, коэффициент оборота приема в 2015 году возрос на 3,24%, относительно 2013 года. Так же возрос коэффициент абсентеизма. В 2015 году данный коэффициент составил 17,84, а в 2013 году

- 14,57 %, то есть возрос на 2,91%. Коэффициент абсентеизма по болезни так же увеличился: в 2015 году он равен 10,12 и относительно 2013 вырос на 2,74%. Общая численность персонала в 2015 году составляет 387 человек, это на 11 человек и на 2,92% больше, чем в 2013 году. Среднесписочная численность работников в 2015 году – 389 человек и также на 11 человек и на 2,91% больше, чем в 2013 году. Количество выбывших сотрудников из учреждения в связи с сокращением штатов составляет 3 человека, и данный показатель приходится лишь на 2014 год, в 2013 и 2015 годах данный показатель равен нулю. По собственному желанию в 2015 году учреждение покинули 29 человек: относительно 2013 этот коэффициент возрос на 11 человек. Число работников выбывших по причине нарушения трудовой дисциплины за все три года равно нулю. Численность персонала в поликлинике на конец 2015 года составила 392 человека, на конец 2013 года – 379 человек, соответственно, показатель количества работников учреждения увеличился на 13 человек и на 3,43%. Коэффициент оборота по приему в 2015 году равен 8,74 и относительно 2013 года (5,5%), увеличился на 3,24%. Коэффициент оборота по выбыванию в 2015 году – 7,45, соответственно, относительно 2013 года возрос на 2,8%. Коэффициент постоянства кадров на протяжении трех лет остается неизменным и равняется 99,4.%

В таблице 2.5 представлена структура персонала поликлиники.

Таблица 2.5

Структура персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| Категории персонала | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2015 г. в % к 2013 г. |
|---------------------------------|--------|--------|--------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Персонал, всего в том числе: | 376 | 379 | 387 | 102,92 |
| 1.Руководители | 23 | 24 | 24 | 104,34 |

Продолжение таблицы 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|-----|-----|-----|--------|
| 2. Старший медицинский персонал | 188 | 190 | 196 | 104,5 |
| 3. Младший медицинский персонал | 142 | 139 | 136 | 95,77 |
| 4. Рабочие | 23 | 26 | 31 | 134,78 |

Наглядно структура персонала представлена на рисунке 2.3.

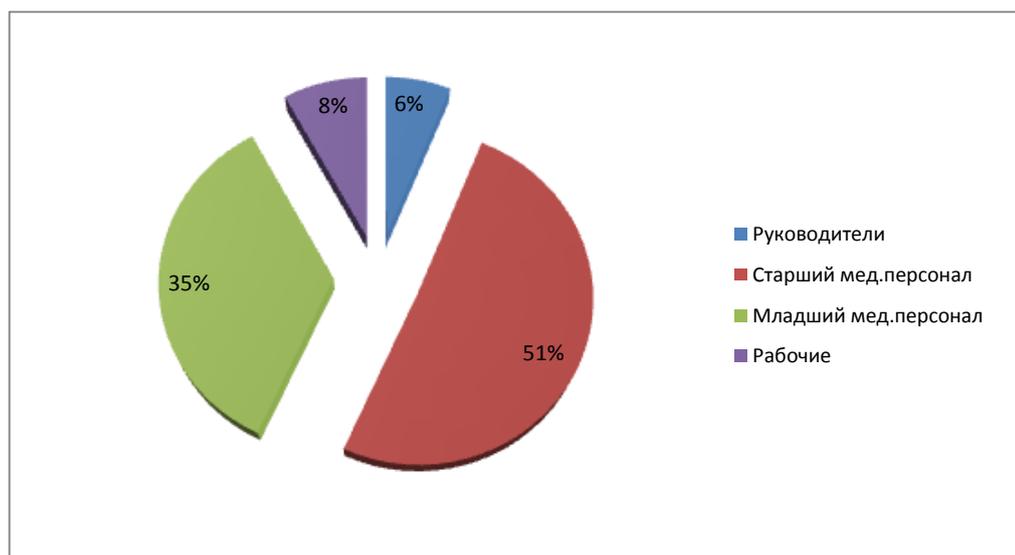


Рис. 2. 3 Структура персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» в 2015 году

Анализ структуры персонала в ОГБУЗ «Детская городская поликлиника № 4 города Белгорода» показал, что в учреждении численность всех работников в 2015 году возросла на 11 человек и на 2,92%, относительно 2013 года, и составила 387 человек. В 2015 году численность руководителей составила 24 человека, и относительно 2013 года этот показатель увеличился на 1 человека и на 4,34%. Что касается старшего медицинского персонала, то тут так же прослеживается тенденция роста количества работников: в 2015 году численность старшего медицинского персонала составила 196 человек (в 2013 году данный показатель равнялся 188 человек), следовательно, возросла на 8 человек и 4,25%. Численность

младшего медицинского персонала в 2015 году составила 136 человек и, следовательно, относительно 2013 года уменьшилась на 8 человек и на 4,23%. Количество рабочих в 2015 году – 31 человек, в 2013 году – 23 человека, следовательно, численность рабочих возросла в 2015 году на 8 человек и на 34,78%. Также из рисунка 2.3 мы видим, что подавляющее большинство работников учреждения – старший медицинский персонал (51%). На младший медицинский персонал приходится 35% всех работников, на руководителей - 6%, на рабочих - 8%.

Далее рассмотрим распределение персонала поликлинике по возрастному составу, представленное в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| Группы работников по возрасту, лет | Руководители | | Старший мед персонал | | Младший мед персонал | | Рабочие | |
|------------------------------------|--------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|---------|--------------------|
| | Кол-во | % по группе руков. | Кол-во | % по группе стар мед. перс. | Кол-во | % по группе мл мед. перс. | Кол-во | % по группе рабоч. |
| До 20 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 20 – 30 | 2 | 8,3 | 19 | 9,6 | 38 | 27,9 | 3 | 9,3 |
| 30 – 40 | 15 | 62,5 | 88 | 44,8 | 53 | 38,9 | 12 | 38,7 |
| 40 – 50 | 4 | 16,6 | 61 | 31,1 | 26 | 19,1 | 14 | 45,2 |
| 50 – 60 | 3 | 12,5 | 22 | 11,2 | 19 | 13,9 | 2 | 6,2 |
| Свыше 60 | - | - | 6 | 3,06 | - | - | - | - |
| Итого | 24 | 100 | 196 | 100 | 136 | 100 | 31 | 100 |

Проанализировав распределение персонала по возрасту в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода», можно сделать вывод, что среди руководителей преобладают работники в возрасте от 30 до 40 лет, их численность составляет 15 человек и 62,5% от числа всех руководителей. Руководителей от 20 до 30 лет – 2 человека, а это 8,3%; от 40 до 50 лет – 4 человека и 16,6%; от 50 до 60 лет – 3 человека и 12,5% от числа

всех руководителей. Руководители в возрасте до 20 лет и свыше 60 лет в учреждении отсутствуют. Среди старшего медицинского персонала преобладают работники в возрасте от 30 до 40 лет – 88 человек (44,8% по группе старшего медицинского персонала). Количество старшего медицинского персонала в возрасте от 20 до 30 лет – 19 человек (9,6%); от 40 до 50 лет – 61 человек (31,1%); от 50 до 60 лет – 22 человека (11,2%)% свыше 60 лет – 6 человек (3,06%). Работники в возрасте до 20 лет отсутствуют. В группе младшего медицинского персонала также доминируют работники в возрасте от 30 до 40 лет – 53 человека (38,9% по данной группе). Численность работников в возрасте от 20 до 30 лет – 38 человек (27,9%); от 40 до 50 лет – 26 человек (19,1%); от 50 до 60 лет – 19 человек (13,9%). Младший медицинский персонал в возрасте до 20 лет и свыше 60 лет отсутствуют. Среди рабочих учреждения преобладают работники в возрастных группах 30-40 лет и 40-50 лет – 12 человек (38,7%) и 14 человек (45,2%) соответственно. Численность работников от 20 до лет 30 равна 3 человека (3,9%); от 50 до 60 лет – 2 человека (6,2%). Рабочие в возрасте до 20 лет и свыше 60 лет отсутствуют.

В таблице 2.7 представлено распределение персонала поликлиники по гендерному составу.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| Группы работников | Мужчины | | Женщины | |
|------------------------------|---------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Руководители | 7 | 8,8 | 17 | 5,5 |
| Старший медицинский персонал | 42 | 53,1 | 154 | 50 |
| Младший медицинский персонал | 18 | 22,7 | 118 | 38,3 |

Продолжение таблицы 2.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------|----|------|-----|-----|
| Рабочие | 12 | 15,1 | 19 | 6,1 |
| Итого | 79 | 100 | 308 | 100 |

По итогам анализа гендерной структуры ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» можно прийти к выводу, что среди сотрудников учреждения численное преимущество имеют женщины, их количество составляет 308 человек. Численность мужчин – 79 человек. Среди мужчин: руководители – 7 человек (8,8% по группе), старший медицинский персонал – 42 человека (53,1%), младший медицинский персонал – 18 человек (22,7%), рабочие – 12 человек (15,1%). Среди женщин: руководители – 17 человек (5,5%), старший медицинский персонал – 154 человека (50%), младший медицинский персонал – 118 человек (38,3%), рабочие – 19 человек (6,1%).

Наглядно распределение персонала в поликлинике по гендерной характеристике представлено на рисунке 2.4.

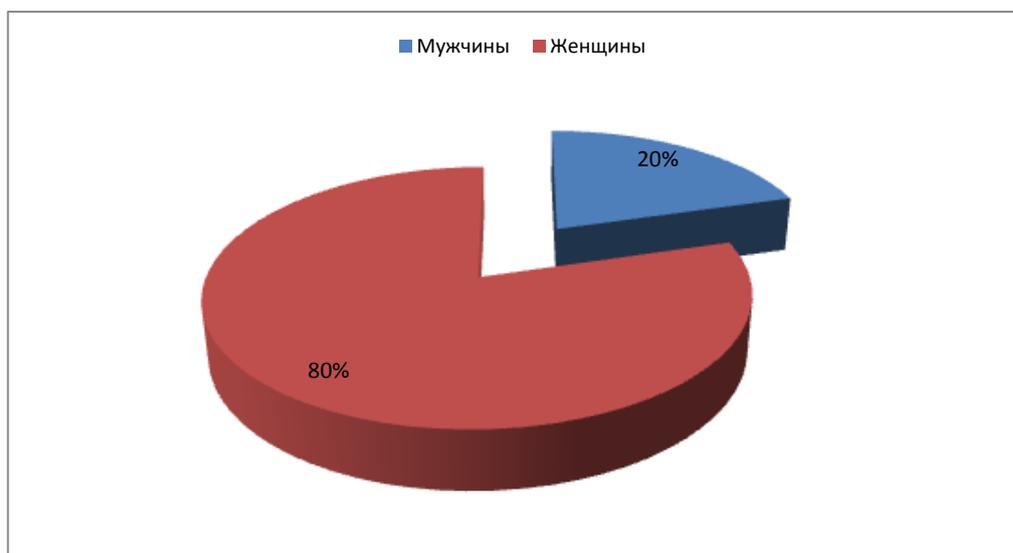


Рис. 2.4 Распределение персонала по полу в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

Из рисунка 2.4 мы видим, что в учреждении численное преимущество имеют женщины. Таким образом, процентное соотношение

женщин и мужчин в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» составляет 71 % к 29%.

Распределение персонала по трудовому стажу в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| Группы работников по стажу, лет | Руководители | | Старший медицинский персонал | | Младший медицинский персонал | | Рабочие | |
|---------------------------------|--------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| До 5 | - | - | 35 | 17,8 | 25 | 18,3 | 7 | 21,7 |
| От 5 до 10 | 7 | 29,1 | 58 | 29,5 | 48 | 35,2 | 8 | 24,8 |
| От 10 до 15 | 9 | 37,5 | 64 | 32,6 | 23 | 16,9 | 11 | 35,4 |
| От 15 до 20 | 5 | 20,8 | 20 | 10,2 | 31 | 22,7 | 4 | 12,9 |
| выше 20 | 3 | 12,5 | 13 | 6,6 | 9 | 6,6 | 1 | 3,2 |
| выше 30 | - | - | 6 | 3,5 | - | - | - | - |

Из анализа распределение персонала по трудовому стажу в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода», можно заметить, что коллектив сотрудников разнообразен по стажу. Данная ситуация позволяет коллективу успешно справляться со сложными проблемами, для решения которых необходимы творческие способности людей с разным опытом и разным образованием. Среди руководителей 9 человек (37,5% по группе) имеют стаж работы от 10 до 15 лет; 7 человек (29,1%) имеют стаж от 5 до 10 лет; стаж работы от 15 до 20 лет имеют 5 (20,8%) руководителей; свыше 20 лет – 3 человека (12,5%). Руководители со стажем до 5 лет и свыше 30 лет в учреждении отсутствуют. Среди старшего медицинского персонала преобладают сотрудники со стажем работы от 5 до 10 и от 10 до 15 лет, их численность составляет 58 (29,5% по группе) и 64 (32,6%) человека,

соответственно. Наименьшее количество работников со стажем свыше 30 лет – 6 человек (3,5%). Стаж до 5 лет имеют 35 человек (17,8%); от 5 до 10 лет – 20 человек (10,2%); выше 10 – 13 человек (6,6%). Что касается младшего медицинского персонала, то в данной группе доминируют работники со стажем от 5 до 10 лет – 48 человек (35,2% по группе). Стаж до 5 лет имеют 25 человек (18,3%); от 5 до 10 лет – 23 человека (16,9%); от 10 до 15 лет – 31 человек (22,7%); свыше 15 лет – 9 человек (6,6%). Младший медицинский персонал со стажем свыше 30 лет отсутствуют. Среди рабочих трудовой стаж до 5 лет имеют 7 человек (21,7% по группе); от 5 до 10 лет – 8 человек (24,8%); от 10 до 15 лет – 11 человек (35,4%); от 15 до 20 лет – 4 человека (12,9%); свыше 20 лет – 1 человек (3,2%). Рабочие со стажем свыше 30 лет так же отсутствуют.

Распределение персонала по образованию представлено в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по образованию в ОГБУЗ «Городская поликлиника № 4 города Белгорода»

| Группы работников по образованию: | Руководители | | Старший медицинский персонал | | Младший медицинский персонал | | Рабочие | |
|-----------------------------------|--------------|-------------|------------------------------|-------------|------------------------------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| среднее | - | - | - | - | 18 | 13,2 | 12 | 38,7 |
| среднее специальное | - | - | 24 | 12,2 | 44 | 32,3 | 7 | 22,5 |
| незаконченное высшее | - | - | 37 | 18,8 | 15 | 11,02 | 9 | 27,9 |
| высшее | 17 | 70,8 | 114 | 58,1 | 59 | 43,3 | 3 | 9,6 |
| ученая степень | 7 | 29,1 | 21 | 10,7 | - | - | - | - |

Из распределения персонала по образованию, можно сказать, что немаловажное значение имеет то, что в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» большинство сотрудников имеют высшее образование. Этот факт является качественным преимуществом в решении возникающих в учреждении проблем, потому что высшее

образование даёт человеку определённый уровень знаний и навыков, которые он сможет потом применить на практике. Среди руководителей подавляющее большинство имеют высшее образование – 17 человек (70,8% по группе). Ученую степень имеют 7 человек (29,1%). В группе старшего медицинского персонала также преобладают работники с высшим образованием- 114 человек (58,1% по группе). Среднее специальное образование имеют 24 человека (12,2%); незаконченное высшее – 37 человек (18,8%); 21 человек (10,7%) имеют ученую степень. В данной группе работники со средним образованием отсутствуют. Численность младшего медицинского персонала со средним образованием – 18 человек (18,2% по группе); со средним специальным – 44 человека (32,3%); с незаконченным высшим – 15 человек (11,02%); с высшим -59 человек (43,3%). Работники данной группы с ученой степенью отсутствуют. Среди рабочих ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» 12 человек (38,7% по группе) имеют среднее образование; 7 человек (22,5) – среднее специальное; незаконченное высшее образование имеют 9 человек (27,9%); и высшее образование – 3 человека (9,6%). Рабочие с ученой степенью отсутствуют.

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставим данные фактического и планового баланса рабочего времени (таблица 2.12). Они могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, и т.д. Каждый вид потерь анализируется подробнее, особенно те, которые зависят от учреждения.

Проанализируем использование фонда рабочего времени в поликлинике, представленное в таблице 2.10.

Анализ использования фонда рабочего времени в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» в 2015 г.

| Показатель | На одного работающего | | Отклонение от плана, час | |
|---|-----------------------|--------|--------------------------|--------------------|
| | план | факт | на 1 работающего | на всех работающих |
| Календарное количество дней, в т.ч. | 365 | 365 | - | - |
| праздничные | 9 | 9 | - | - |
| выходные дни | 52 | 52 | - | - |
| выходные субботы | 50 | 50 | - | - |
| Номинальный фонд рабочего времени, дни | 254 | 254 | - | - |
| Неявки на работу, всего, час. в т.ч. | | | | |
| ежегодные отпуска | 16 | 16 | - | - |
| отпуска по учебе | 1 | 2 | +1 | +75 |
| отпуска по беременности и родам | 3 | 2 | -1 | -75 |
| дополнительные отпуска с разрешения администрации | 5 | 7 | +2 | +150 |
| болезни | 5 | 7,8 | +2,8 | +210 |
| прогулы | - | 0,2 | +0,2 | +15 |
| простои | - | 4 | +4 | +300 |
| Явочный фонд рабочего времени, дней | 224 | 215 | -9 | -675 |
| Бюджет рабочего времени, час | 1931 | 1906,2 | -24,8 | -1860 |
| Предпраздничные сокращенные дни | 9 | 9 | - | - |
| Полезный фонд рабочего времени, час | 1920 | 1864,2 | -55,8 | -4140 |
| Средняя продолжительность рабочей смены, час | 8 | 7,8 | -0,2 | -15 |
| Сверхурочно отработанное время, час. | - | 7,6 | +7,6 | +570 |
| Непроизводительные затраты рабочего времени | - | 8,3 | +8,3 | +622,5 |

Из таблицы 2.10 видно, что большая часть потерь вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени.

Таким образом, изучив систему управления персоналом в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» можно сделать вывод, что:

- в учреждении среднесписочная численность работников в 2015 году составляет 389 человек;
- численность руководителей в 2015 году составляет 24 человека; численность старшего медицинского персонала - 196 человек; численность младшего медицинского персонала – 136 человек; численность рабочих – 31 человек;
- в учреждении работают 80% женщин и 20% мужчин, соответственно, 308 и 79 человек.

Также, немаловажное значение имеет тот факт, что в отчетном году по сравнению с предыдущим коэффициент текучести кадров увеличился на 2,8%. Основной причиной, которая привела к изменению данного коэффициента, является увольнение по собственному желанию. Увеличение текучести кадров – это отрицательный фактор, который плохо сказывается на эффективности работы поликлиники.

2.3 Оценка актуального состояния дисциплины труда персонала в учреждении

Главной целью анализа дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» является выявление и как следствие, совершенствование недостатков трудовой дисциплины персонала в учреждении. Нами было проведено исследование в данной подсистеме системы управления персоналом. В качестве эмпирических методов для сбора фактического материала были использованы данные документов учреждения (архивный метод), опросные методы (интервью, анкетирование), наблюдательные методы (наблюдение), метод качественной и количественной обработки данных.

Исследование дисциплины труда персонала состоит из следующих этапов:

1) На первом этапе исследования мы провели анализ архивных данных и статической отчетности ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода». Основной целью данного этапа являлось изучение и анализ всех видов нарушений трудовой дисциплины, которые были зафиксированы в трудовых книжках работников; применялись ли к работникам какие-либо дисциплинарные взыскания за нарушение дисциплины труда.

2) На втором этапе нами был проведён анализ, имеющейся документации в поликлинике регламентирующей дисциплину труда персонала

3) На третьем этапе исследования, с помощью наблюдения, нами было выявлено, характерен ли для поликлиники такой вид нарушения дисциплины труда как опоздание на работу в начале смены и после обеденного перерыва, а также, преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены.

4) На четвертом этапе исследования, с помощью анкетирования, мы выявили выявить такой фактор, как удовлетворенность персонала учреждения трудом.

5) На пятом этапе исследования, с помощью такого метода как интервьюирование, определили степень удовлетворенности посетителей услугами, предоставляемыми в учреждении. Также, при помощи данного метода мы выяснили степень контроля дисциплины труда руководителями в подразделениях.

6) Анализ и интерпретация полученных нами данных количественными и качественными методами.

Изучив необходимые документы учреждения, данные статистической отчетности и записи в трудовых книжках работников, нам удалось получить следующие показатели нарушения трудовой дисциплины, представленные в таблице 2.12.

Таблица 2.11

Нарушения трудовой дисциплины в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» за 2013-2015 гг.

| Характеристика | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
|--|----------|----------|----------|
| Зарегистрированные случаи нарушения дисциплины труда | 34 | 47 | 51 |
| Привлечено к дисциплинарной ответственности за прогулы | 28 | 32 | 40 |
| Привлечено за появление на работе в нетрезвом виде | 0 | 0 | 0 |
| Уволено по статье | 2 | 5 | 7 |
| Случаи попадания в медвытрезвитель | 0 | 0 | 1 |
| Хищение | 4 | 10 | 3 |

Анализируя данные таблицы 2.11 можно сказать, что с каждым последующим годом дисциплина труда только ухудшалась. К нарушителям были применены такие меры дисциплинарного взыскания как замечание, выговор и увольнение. Основным видом нарушения является опоздание работников в начале рабочей смены, а также преждевременный уход с рабочего места.

Проанализируем потери рабочего времени в результате нарушения дисциплины труда, представленные в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Потери рабочего времени в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» за 2013-2015 гг.

| Вид нарушения | 2013 г, чел/час | 2014 г, чел/час | 2015 г, чел/час |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Прогулы | 131 | 124 | 143 |
| Простои | 300 | 305 | 321 |
| Иные нарушения | 49 | 57 | 54 |
| Итого | 480 | 486 | 518 |

Максимальные потери рабочего времени по причине нарушений дисциплины труда приходятся на 2015 год и составляют 518 человеко-часов. Также мы можем заметить, что ежегодно данный показатель увеличивается и

можно сделать вывод, что дисциплина труда в поликлинике находится на достаточно низком уровне.

Также, при анализе документации, нам удалось выяснить, что в учреждении имеются все необходимые документы для поддержания трудовой дисциплины на должном уровне. Существенным недостатком является тот факт, что положение «О дисциплине труда» имеет ряд несовершенств, так как в нем описаны лишь общие понятия и ответственность за нарушения дисциплины труда. Этот факт свидетельствует о том, что работники ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» в полной мере осведомлены, что представляет собой дисциплина труда и какие нарушения могут быть отнесены к нарушениям трудовой дисциплины. Поэтому мы считаем необходимым доработать данное положение и внести в него изменения.

Суть третьего этапа исследования заключается в выявлении работников, которые нарушают режим рабочей смены. Наблюдение проводилось в течение 15 рабочих дней в утреннее, дневное и вечернее время: соответственно в начале рабочей смены, до/после обеденного перерыва и в конце рабочей смены. Для проведения данного этапа исследования нами была разработана схема наблюдения (Приложение 2). В схеме нами представлены:

- конкретная ситуация наблюдения, это опоздание или преждевременный уход работника с рабочего места;
- объект наблюдения – непосредственно работник учреждения;
- единицы измерения наблюдения;
- время наблюдения;

В результате наблюдения нами были получены следующие данные (результаты исследования представлены в таблице 2.13).

Количество нарушителей режима труда и отдыха в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| Дата | Количество опозданий в начале смены | Количество опозданий после обеденного перерыва | Преждевременный уход с работы в конце смены | Преждевременный уход на обеденный перерыв | Всего нарушений за 1 рабочий день |
|-------|-------------------------------------|--|---|---|-----------------------------------|
| 25.04 | 4 | - | 4 | 2 | 10 |
| 26.04 | 2 | - | 3 | 2 | 7 |
| 27.04 | - | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 28.04 | 8 | - | 6 | - | 14 |
| 29.04 | 5 | - | 4 | - | 9 |
| 4.05 | 3 | 1 | 7 | - | 11 |
| 5.05 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 6.06 | 4 | - | 1 | 1 | 6 |
| 10.05 | 3 | - | 2 | - | 5 |
| 11.05 | 6 | 1 | 5 | 2 | 14 |
| 12.05 | - | - | 8 | - | 8 |
| 13.05 | - | - | 2 | - | 2 |
| 14.05 | 1 | 3 | 6 | - | 10 |
| 15.05 | 2 | 1 | 9 | 1 | 12 |
| 16.05 | 4 | - | 7 | 1 | 12 |
| ИТОГО | 43 | 9 | 66 | 11 | 129 |

В результате проведенного наблюдения, за 15 рабочих дней удалось выявить 129 нарушений режима труда и отдыха среди работников учреждения. Полученные данные мы отразили на рисунке 2.5.

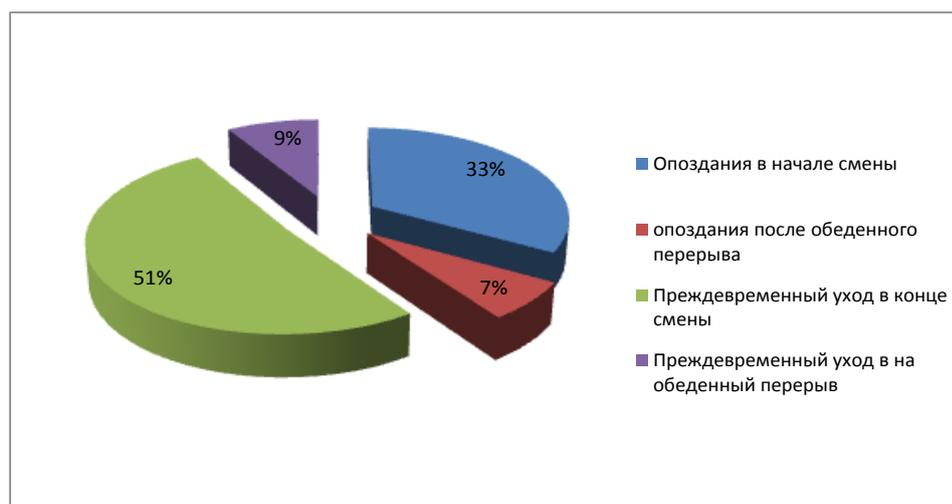


Рис. 2.5 Показатели ежедневных нарушений режима труда отдыха

Мы можем сделать вывод, что в течение 15 рабочих дней максимальный процент нарушений был зафиксирован:

— во время начала рабочей смены (33%), то есть было выявлено 43 нарушителя, которые явились на рабочее место не в установленное время;

— и в конце рабочей смены (51%), то есть 66 работников поликлиники покинули свое рабочее место ранее необходимого времени.

Необходимо отметить тот факт, что за время наблюдения 11 работников покинули свое рабочее место до начала обеденного перерыва, то есть в свое рабочее время, и также зафиксировано 9 опозданий после обеденного перерыва.

На следующем этапе исследования нами был проведен опрос работников поликлиники (Приложение 3), цель которого заключается в выявлении уровня удовлетворенности персонала трудом. В опросе принимали участие 100 сотрудников учреждения.

В ходе опроса нам удалось выявить следующие показатели (анализ данных приведен в таблице 2.14).

Таблица 2.14

Анализ удовлетворенности персонала трудом в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| | Результаты анкетирования | % к общей численности |
|---|--------------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Работу считают интересной | 58 чел. | 18,53 |
| Готовы сменить место работы | 41 чел. | 13,14 |
| Считают, что могут работать с большей эффективностью | 83 чел. | 26,6 |
| Полностью удовлетворены своей трудовой деятельностью | 58 чел. | 18,53 |
| Полностью удовлетворены своей заработной платой | 32 чел. | 10,25 |
| Полностью удовлетворены поощрениями за добросовестное выполнение обязанностей | 37 чел. | 11,85 |
| Полностью удовлетворены социально-психологическим климатом в коллективе | 78 чел. | 25 |

Продолжение таблицы 2.14

| 1 | 2 | 3 |
|---|---------------------|---------------|
| Полностью удовлетворены отношением с коллективом | 86 чел. | 27,56 |
| Ознакомлены с Уставом учреждения | 57 чел. | 14,72 |
| Доступна информация о правилах дисциплины труда | 28 чел. | 7,23 |
| Получали дисциплинарные взыскания за нарушение дисциплины труда | 8 чел. | 2,06 |
| Характерен ли контроль со стороны руководства за соблюдением дисциплины труда | Да - 23 Нет - 77 | 5,94 19,89 |

Из таблицы 2.14 видно, что больше половины опрошенных (58 человек) считают свою работу интересной, 41 сотрудник готов сменить место работы, а 83 сотрудника считают, что могут работать с большей эффективностью. Показатели персонала готового сменить место работы, то есть с низкой лояльностью к учреждению, являются значительной угрозой для стабильного положения учреждения, хотя содержание работы мотивирует большинство персонала. Так же из результатов исследования, мы можем сделать вывод, что удовлетворены состоянием заработной платы в учреждении только 32 респондента, то есть 1/3 сотрудников. Из числа опрошенных удовлетворены поощрениями за добросовестный труд только 37 человек; социально-психологический климат в учреждении считают положительным 78 человек. Также на высоком уровне находятся взаимоотношения в коллективе, 86 человек удовлетворены данным фактором. На вопрос «Ознакомлены ли Вы с Уставом учреждения?» положительный ответ дали 57 человек, а вот с информацией о правилах и дисциплине труда знакомы лишь 28 человек. Дисциплинарные взыскания на нарушение трудовой дисциплины получали 8 человек. Немаловажное значение имеет тот факт, что в учреждении контроль за соблюдением дисциплины труда со стороны руководства находится на очень низком уровне. Отсутствие контроля отметили 77 человек.

Из полученных нами данных видно, что к факторам, вызывающим наибольшую удовлетворенность, относятся:

— Трудовая деятельность;

- Социально-психологический климат;
- Отношения с коллективом.

К факторам, вызывающим наименьшую удовлетворенность, относятся:

- Размер заработной платы;
- Поощрения за добросовестное выполнение трудовой деятельности.

Также по результатам опроса мы может сказать, что работники поликлиники не ознакомлены с правилами дисциплины труда и, следовательно, не имеют представления о дисциплине труда в учреждении в целом и о том, за какие нарушения они могут получить те или иные дисциплинарные взыскания. И, соответственно, на трудовую дисциплину оказывает негативное влияние факт полного отсутствия контроля со стороны руководства.

На пятом этапе исследования мы получили данные о качестве предоставляемых услуг в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода». Для этого мы провели опрос среди посетителей поликлиники. Количество респондентов составляет 60 человек. Для получения необходимой информации мы предложили посетителям ответить на два вопроса:

- 1) «Удовлетворены ли Вы качеством/уровнем услуг предоставляемых поликлиникой? Почему?»
- 2) «Как Вы оцениваете работу медицинского персонала по пятибалльной шкале?»

Результаты ответа на вопрос, который характеризует уровень качества предоставляемых услуг, представлены на рисунке 2.6.

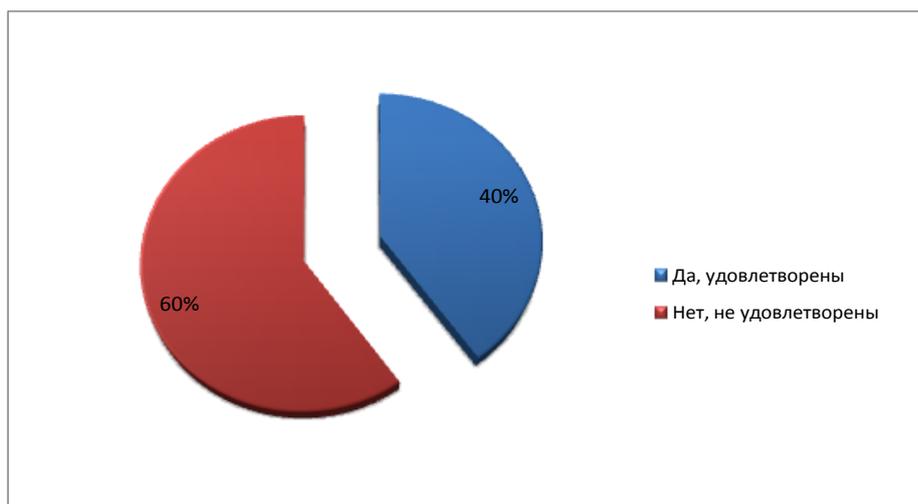


Рис. 2.6 Степень удовлетворенности посетителей качеством/уровнем услуг предоставляемых поликлиникой

Таким образом, положительный ответ на вопрос дали 24 респондента, то есть 40%, что составляет меньшую часть всех опрошенных. Не удовлетворены качеством оказываемых услуг остались 36 человек – 60 % опрошенных.

Кроме того, нам удалось выяснить, что основной причиной негативного отношения посетителей являются большие очереди и долгое время ожидания, по причине нарушения временного регламента, отведенного на одного пациента поликлиники.

На вопрос «Как Вы оцениваете работу медицинского персонала по пятибалльной шкале?» ответы распределились следующим образом.

Результаты опроса посетителей поликлиники представлены на рисунке 2.7.

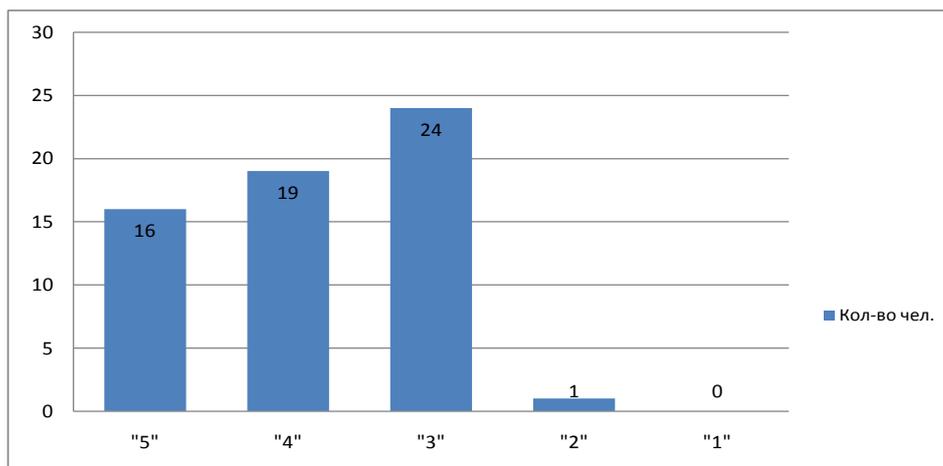


Рис. 2.7 Степень удовлетворенности посетителей работой медицинского персонала.

По результатам опроса посетителей поликлиники можно сделать вывод, что большинство, а именно 19 человек оценили на «4» балла, 24 человека на «3» балла, оценивают работу медицинского персонала по пятибалльной шкале на «4» и «3» балла. Этот факт свидетельствует о том, что работники поликлиники не в полной мере выполняют свои трудовые обязанности и о том, что мотивация также находится на низком уровне. То есть, у персонала отсутствуют дополнительные стимулы (материальные или нематериальные), что значительно «тормозит» их трудовую деятельность. Как известно, уровень дисциплины труда работника напрямую зависит от уровня его мотивации. Следовательно, можно сказать, что чем ниже уровень мотивации у работников, тем ниже уровень трудовой дисциплины.

Для того чтобы понять, насколько руководители контролируют дисциплину труда персонала в своих подразделениях, мы провели небольшую беседу (непосредственно с руководителями всех подразделений учреждения). В процессе беседы нами был задан следующий вопрос: «Заинтересованы ли Вы в контроле дисциплины труда в своем подразделении?». В опросе принимали участие 24 респондента. Ответы на вопрос распределились следующим образом: 8 руководителей ответили на

вопрос «Да, заинтересованы»; 7 человек ответили, что нет времени заниматься этим вопросом; 5 человек сказали, что не компетентны (не знают как) вести контроль дисциплины труда; 4 руководителя сказали, что уверены в своих сотрудниках, и они не нуждаются в контроле.

По результатам данной беседы мы можем сказать, что основная часть руководителей не ведет контроль соблюдения дисциплины труда в своих подразделениях, так как только 8 руководителей, а это 1/3 от всех опрошенных, заинтересованы в высоких показателях уровня дисциплины труда.

Таким образом, по результатам исследования в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» можно сделать вывод, что на состояние дисциплины труда персонала негативное воздействие оказывают следующие факторы:

1. Несовершенство документов регламентирующих дисциплину труда;
2. Пренебрежение работниками режимом труда и отдыха (значительный уровень опозданий на работу в начале смены и после обеденного перерыва, а также, преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены);
3. Отсутствие контроля дисциплины труда персонала и заинтересованности в нем со стороны руководства учреждения.

Таким образом, проанализировав всю полученную информацию, можно сделать вывод о том что, что актуальное состояние дисциплины труда персонала оказывает отрицательное влияние на эффективность работы всего учреждения в целом. И, следовательно, для создания оптимального процесса дисциплины труда персонала, требуется разработать ряд мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков и совершенствования уже имеющиеся системы дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода».

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 4 ГОРОДА БЕЛГОРОДА»

3.1 Рекомендации по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

Прежде чем разработать мероприятий по совершенствованию дисциплины труда в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» нами был проведен анализ существующей дисциплины труда в настоящее время.

Целью анализа дисциплины труда в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода», является получение оперативной информации об актуальном состоянии дисциплины труда и разработка необходимых мероприятий по ее совершенствованию.

В результате проведенного нами анализа состояния дисциплины труда, мы получили представление об основных проблемах, которые говорят о том, что дисциплина труда в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» нуждается в совершенствовании и доработке.

Необходимость совершенствования дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» определена рядом причин:

- 1) Несовершенство документов регламентирующих дисциплину труда;
- 2) Пренебрежение работниками режимом труда и отдыха;
- 3) Отсутствие контроля дисциплины труда персонала и заинтересованности в нем со стороны руководства учреждения.

Анализ трудовой дисциплины в учреждении позволил выявить ряд недостатков и нарушений. В качестве мер, направленных на повышение трудовой дисциплины целесообразным представляется предложить

следующие рекомендации по совершенствованию дисциплины труда персонала.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ
«Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| № п/п | Проблема | Рекомендации | Мероприятия | Результаты |
|-------|--|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Несовершенство документов регламентирующих дисциплину труда. | Усовершенствование документов, регламентирующих дисциплину труда. | 1.1 Внесение изменений в положение «О дисциплине труда персонала». 1.2 Проведение мероприятия по ознакомлению сотрудников с внесенными изменениями в положение «О дисциплине труда персонала»; 1.3. Внесение изменений в положение «О мотивации и стимулировании труда» пунктов, связанных с дисциплинарными взысканиями. | 1.1 Повышение уровня осведомленности работников учреждения о дисциплине труда и мерах взыскания за ее нарушения. 1.2 Ознакомление сотрудников с мерами поощрений и наказаний за соблюдение/нарушений дисциплины труда 1.3 Повышение уровня дисциплины труда посредством дополнительных мер взыскания, за нарушение дисциплины труда |
| 2 | Пренебрежение работниками режимом труда и отдыха. | Усовершенствование системы контроля за соблюдением работниками режима труда и отдыха. | 2.1 Введение системы электронных пропусков 2.2 Установка камер видеонаблюдения 2.3 Внесение изменений в должностную инструкцию охранника; 2.4. Обучение охранника работе с оборудованием по наблюдению и пропускной системе. | 2.1 Снижение уровня нарушений и сокращений потерь рабочего времени 2.2 Автоматизированный контроль прихода/ухода работников; явки/неявки на работу. 2.3 Изменение должностных обязанностей охранника и для работы в системе 2.4 Получение охранником учреждения необходимых знаний, умений и навыков для работы в новой системе |

Продолжение таблицы 3.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Отсутствие контроля дисциплины труда персонала и заинтересованности в нем со стороны руководства учреждения | Повышен ие заинтересованности руководителей подразделений в контроле дисциплины труда персонала учреждения. | 3.1 Введение в практику управления персоналом руководителей структурных подразделений: 3.1.1 Подготовку еженедельных отчетов о состоянии дисциплины труда в структурных подразделениях; 3.1.2 Проведение совещаний с сотрудниками по вопросам нарушения дисциплины труда; 3.2 Проведение научно-методического семинара для руководителей структурных подразделений по вопросу дисциплины труда персонала; 3.3 Усовершенствование системы премирования для руководителей структурных подразделений | 3.1.1 Оперативная подготовка еженедельных отчетных документов о состоянии дисциплины труда с целью выявления нарушителей. 3.1.2 Повышение уровня дисциплины труда в подразделениях. 3.2. Повышение компетенций руководителей подразделений в вопросах дисциплины труда. 3.3 Создание дополнительных стимулов для руководителей подразделений, с целью повышения уровня дисциплины труда персонала. |

1. Для решения вопроса о пренебрежении работниками режимом труда и отдыха мы считаем наиболее оптимальным и выгодным для нашего учреждения - введение карточной системы допуска сотрудников в учреждение. Для этой цели каждому сотруднику выдается магнитная пластиковая карточка, на которой запрограммирована информация идентифицирующая его. В компьютер заносится график работы каждого сотрудника. Контроллером оборудуются одна точка регистрации времени прихода/ухода. Получая карты, сотрудники учреждения подписывают

инструкцию, которая обязывает их при приходе на работу и при уходе с работы подносить карту к контроллеру регистрации.

В контроллер встроены два считывателя пластиковых карт для регистрации прихода и ухода сотрудников. Места для предъявления карт обозначены пиктограммами. Сотрудники предъявляют карты считывателям контроллера регистрации, приходя на работу (считывателю Вход) и уходя с нее (считывателю Выход). Все факты входов и выходов запоминаются в контроллере регистрации и далее используются для формирования отчета. Модуль ПО «Дисциплинарные отчеты» позволяет сопоставить время присутствия сотрудника на рабочем месте с его индивидуальным графиком работы, что позволяет получать необходимые отчеты по трудовой дисциплине. Отчет можно сформировать за любой период времени, по любому сотруднику, подразделению или учреждению в целом.

На лицевой панели контроллера расположен цветной ЖК-дисплей, отображающий время прихода/ухода сотрудников, сотрудник видит, какое время прихода/ухода попадет в отчеты. Нарушения (опоздания, преждевременные уходы, ошибки, например, попытка снова зарегистрировать «вход» вместо «выхода») выделяются цветом и сопровождаются звуковым сигналом

Состав системы:

- контроллер регистрации
- бесконтактные карты по числу сотрудников
- программное обеспечение.

Автоматическая регистрация прихода и ухода сотрудников позволяет вести контроль рабочего времени, реально отработанного сотрудниками, а введение соответствующих административных мер позволит существенно сократить потери временных трудовых затрат.

На входе устанавливается контроллер регистрации PERCo-CR01. На компьютер руководителя устанавливается модуль ПО «Дисциплинарные

отчеты», на компьютер ответственного сотрудника устанавливается модуль ПО PERCo-SM07.

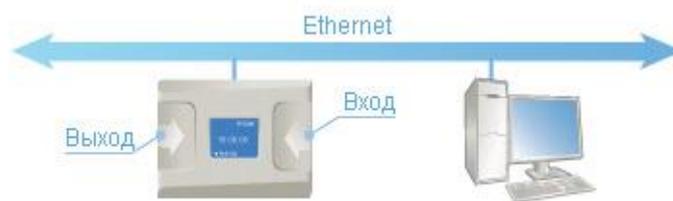


Рис.3.1 Контроллер регистрации CR01
АРМ

Данная система позволит улучшить дисциплину труда в поликлинике, дисциплинировать сотрудников, а также в случае нарушений применить к ним определенный вид дисциплинарного взыскания. В качестве таких взысканий могут быть и выговоры, и лишения премий, либо же другой вид.

Такая система позвонил руководителям учреждения:

- выявить все простой рабочего времени по причине опозданий сотрудников или преждевременного ухода с работы;
- выявить находится ли сотрудник на рабочем месте во время рабочего дня или же его нет на территории учреждения;
- позволит создать электронную базу сотрудников учреждения;
- позволит вести табель рабочего времени;
- позволит создавать отчет о каждом сотруднике отдельно.

Таким образом, введение системы электронных пропусков в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» в значительной степени сократит и уровень нарушений режима труда и отдыха сотрудников учреждения. Минимизация нарушений, главным образом, произойдет по причине того, что ежедневно на каждого работника будет составлен отчет о времени пребывания его на рабочем месте и в случае нарушения, к нему будут применены соответствующие дисциплинарные взыскания.

2. Установка камер видеонаблюдения в поликлинике также является существенным вкладом в регулирование дисциплины труда персонала. Видеонаблюдения в поликлинике решает задачи контроля деятельности работников, выступает гарантом решения в конфликтных ситуациях, а также принимает участие в организации охранной системы.

Система видеонаблюдения позволит:

- отслеживать соблюдение рабочего режима;
- стимулировать сотрудников придерживаться дисциплинарных норм.

Немаловажную роль играет охранная функция видеонаблюдения, она заключается в предотвращении хищений личных вещей сотрудников, сохранения имущества фирмы, контроля за зонами входа и выхода, прилегающей территории и парковки.

Стоимость системы с монтажом под ключ составляет 39023 рублей.

3. Внесение изменений в должностную инструкцию охранника главным образом связано с установкой в учреждении электронной пропускной системы и камер видеонаблюдения.

В должностные обязанности охранника вносятся следующие изменения:

- не отвлекаясь, наблюдает за объектами видеонаблюдения;
- ведет суточный журнал учета работы системы видеонаблюдения;
- следит за техническим состоянием и бесперебойной работой системы видеонаблюдения и электронной пропускной системы.

4. Еще одним немаловажным мероприятием по совершенствованию дисциплины труда является внесение изменений в существующее Положение «О дисциплине труда персонала». Данное Положение является локальным нормативным актом учреждения и определяет особые условия соблюдения дисциплины труда работниками ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода». Так как настоящее Положение описывает только общие

понятия, то мы считаем необходимым внести такие аспекты дисциплины труда как:

- Виды нарушений дисциплины труда;
- Полномочия работодателя в сфере регулирования дисциплины труда;
- Меры регулирования дисциплины труда;
- Локально-нормативные акты, содержащие информацию о правилах дисциплины труда в учреждении.

Разработанное положение представлено в Приложении 4.

Ответственность за внесение изменений и профессиональное оформление Положения возлагается на начальника отдела кадров поликлиника. В течение 21 дня он должен оформить данное Положение, а затем утвердить его у Главного врача учреждения.

После проделанной работы данное Положение должно быть распечатано и со всеми прилагающими печатями и подписями размещено во всех отделениях ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода».

Таким образом, разработанное нами Положение позволит проинформировать всех сотрудников о трудовой дисциплине, ее видах, способах поощрения и мерах взыскания за ее нарушение

5. Далее, мы считаем необходимым ознакомление всех сотрудников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» с правилами разработанного нами Положения и документами, регламентирующими дисциплину труда в учреждении.

Каждый сотрудник в течение своей рабочей смены обязан ознакомиться со всеми пунктами данного Положения под роспись.

Таким образом, ознакомление с данным Положением и иными документами, позволит обозначить все аспекты трудовой дисциплины и исключить факты ее нарушения среди сотрудников ОГБУЗ «Городская

детская поликлиника № 4 города Белгорода» или минимизировать их, так как каждый сотрудник будет осведомлен о системе наказаний, которые будут применяться к конкретному случаю нарушения дисциплины труда.

б. Мероприятие, связанное с внесение изменений в положение «О мотивации и стимулировании труда» пунктов, связанных с дисциплинарными взысканиями в полной мере обозначит все дисциплинарные взыскания, которым будет подвергнут работник в случае нарушения дисциплины труда.

Так, к нарушителям трудовой дисциплины, расхитителям собственности учреждения, будут применены меры, предусмотренные действующим трудовым кодексом Российской Федерации, дисциплинарного, материального и общественного воздействия. К ним относятся:

- уменьшение очередного отпуска на число дней прогулов и перенос отпуска на осенне-зимний период;
- лишение премий за премируемый период при наличии взысканий в следующих размерах, представленных в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Система наказаний за нарушение дисциплины труда персонала в ОГБУЗ
«Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| Вид нарушения | Премия, % |
|--|-----------|
| Замечание | 25% |
| Выговор | 60% |
| Прогул, хищение, хулиганство, употребление на рабочем месте спиртных напитков, наркотических средств, а также появление на рабочем месте и в рабочее время в нетрезвом состоянии | 100% |

-лишать права на получение дополнительной материальной помощи за месяц, в котором получено взыскание;

-за допущение тяжелого или смертельного несчастного случая лишать всех видов премий на 100%;

-при повторном выявлении фактов нарушения виновные лица лишаются всех поощрений за месяц, в котором допущено нарушение. В случае хищения материальных ценностей, виновные лица в хищении, а также весь коллектив подразделения лишаются всех дополнительных поощрений за месяц, в котором произошло хищение.

7. Подготовка еженедельных отчетов о состоянии дисциплины труда в структурных подразделениях позволит руководителям соответствующих подразделений вести непрерывный контроль за соблюдением работниками дисциплины труда и в случае выявленных нарушений, применять необходимые меры по их устранению.

8. Целью проведения научно-методического семинара является обучение (ознакомление) руководителей, которые не компетентны и не заинтересованы в контроле дисциплины труда в своих подразделениях. Для реализации данного мероприятия в учреждение приглашается консультант по решению трудовых споров и проводит семинар с работниками учреждения. Цель данного семинара заключается в том, чтобы руководители, которые по тем или иным причинам не ведут контроль дисциплины труда в своих структурных подразделениях, получили необходимые навыки и умения и впоследствии, смогли их применить на практике и тем самым, повысить показатели, касающиеся дисциплины труда, в своих подразделениях.

9. Усовершенствование системы премирования для руководителей структурных подразделений. Суть данного мероприятия заключается в дополнительном премировании руководителей, чьи подразделения улучшили свои показатели по итогам полугодовой отчетности о состоянии дисциплины труда персонал в подразделении. Сумма премирования за повышение уровня дисциплины труда будет составлять 2000 рублей.

Для внедрения мероприятий нам потребуются возобновляемые ресурсы (бумага, краска для принтера), на сумму – 725 рублей: Внесение изменений в Положение «О дисциплине труда персонала»; Внесение

изменений в Положение «О мотивации и стимулировании труда» пунктов, связанных с дисциплинарными взысканиями; Подготовка еженедельных отчетов о состоянии дисциплины труда в структурных подразделениях; Усовершенствование системы премирования для руководителей подразделений.

Оценка стоимости запланированных мероприятий представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| № п/п | Мероприятие | Период реализации | Ресурсы | Затраты |
|-------|--|-------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Внесение изменений в Положения «О дисциплине труда персонала»; «О мотивации и стимулировании труда»; Внесение изменений в должностную инструкцию охранника | 21 день | - | В рамках з/п 10% от ЗП (1376,8) 16521,6 |
| 2 | Проведение мероприятия по ознакомлению сотрудников с разработанным положением «О дисциплине труда персонала» | 1 день | - | В рамках з/п |
| 4 | Введение системы электронных пропусков | 14 дней | Контроллер регистрации; Бесконтактные карты по числу сотрудников; Программное обеспечение | 26400 руб. |
| 5 | Установка камер видеонаблюдения | 14 дней | Камера видеонаблюдения; Видеорегистратор Жесткий диск; Блок питания; Монтажное оборудование; Монитор; Программное обеспечение | 36032 руб. |

Продолжение таблицы 3.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------|--|-------------|---|--|
| 6 | Обучение охранника работе с оборудованием по наблюдению и пропускной системе | 1 день | - | В рамках условий, предоставляемых организацией, ответственной за установку системы видеонаблюдения |
| 7 | Подготовка еженедельных отчетов о состоянии дисциплины труда в структурных подразделениях; | Еженедельно | - | В рамках з/п |
| 8 | Проведение совещаний с сотрудниками по вопросам нарушения дисциплины труда | Еженедельно | - | В рамках з/п |
| 9 | Проведение научно-методического семинара для руководителей подразделений по вопросу дисциплины труда персонала | 3 дня | Приглашенный специалист из белгородского ВУЗа | 3000 |
| 10 | Усовершенствование системы премирования для руководителей структурных подразделений | 1 день | - | 96000 |
| Итого | | 66 дней | | 175978,6 |

Стоимость запланированных нами мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала составляет 175978,6 рублей.

Срок внедрения мероприятий - 56 дней или 2 месяца. Внедрение мероприятий мы запланировали на январь-февраль 2017 года.

Далее нам необходимо определить ответственных за внедрения предложенных нами мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода». Для этого мы построили матрицу ответственности, которую представили в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Матрица ответственности за внедрение мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

| № | Мероприятие | Должность | | | | |
|----|---|------------|---------|------------|-----------------------------|------------------|
| | | Глав. врач | Нач. ОК | Глав. бух. | Нач. информ.-аналитич. отд. | Нач. отд. безоп. |
| 1 | Внесение изменений в положения: «О дисциплине труда персонала»; «О мотивации и стимулировании труда» пунктов, связанных с дисциплинарными взысканиями. Внесение изменений в должностную инструкцию охранника; | И | О | У | У | У |
| 2 | Проведение мероприятия по ознакомлению сотрудников с регламентом и дисциплинарными взысканиями за нарушение дисциплины труда. | О; И | У | Н | Н | Н |
| 4 | Введение системы электронных пропусков | И | У | У | У | У |
| 5 | Установка камер видеонаблюдения | И | У | У | У | У |
| 7 | Обучение охранника работе с оборудованием по наблюдению и пропускной системе. | И | У | У | У | О |
| 8 | Подготовка еженедельных отчетов о состоянии дисциплины труда в структурных подразделениях; | О; И | У | У | У | У |
| 9 | Проведение совещаний с сотрудниками по вопросам нарушения дисциплины труда; | О; И | У | Н | Н | Н |
| 10 | Проведение научно-методического семинара | И | О | У | Н | Н |
| 11 | Усовершенствование системы премирования для руководителей структурных подразделений | И | О | У | Н | Н |

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы; У – участвует в проведении работы; И – получает информацию о проведении работы и результатах; Н – наблюдатель.

Данная матрица показывает, что руководитель учреждения получает информацию обо всех результатах проделанных мероприятий.

Таким образом, для совершенствования дисциплины труда персонала и устранения выявленных недостатков в ОГБУЗ «Городская детская

поликлиника № 4 города Белгорода» нами были предложены следующие мероприятия:

— Внесение изменений в Положение «О дисциплине труда персонала»;

— Проведение мероприятия по ознакомлению сотрудников с разработанным Положением и документами, регламентирующими дисциплину труда в учреждении;

— Внесение изменений в положение «О мотивации и стимулировании труда» пунктов, связанных с дисциплинарными взысканиями;

— Введение системы электронных пропусков;

— Установка камер видеонаблюдения;

— Внесение изменений в должностную инструкцию охранника;

— Обучение охранника работе с оборудованием по наблюдению и пропускной системе;

— Подготовка еженедельных отчетов о состоянии дисциплины труда в структурных подразделениях;

— Проведение совещаний с сотрудниками по вопросам нарушения дисциплины труда;

— Проведение научно-методического семинара для руководителей подразделений по вопросу дисциплины труда персонала.

— Усовершенствование системы премирования для руководителей структурных подразделений.

Срок внедрения равен 2 месяца.

Затраты на внедрение данных мероприятий составляют 175978,6 рублей.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода»

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4 города Белгорода» требует определенных социальных и экономических последствий их реализации.

Так как наши мероприятия по совершенствованию дисциплины труда персонала, главным образом, нацелен на решение социальных проблем, стоящих перед учреждением, то в первую очередь нам необходимо определить, какой же социальный эффект будет достигнут после внедрения предложенных нами мероприятий.

Социальная эффективность мероприятий совершенствования трудовой дисциплины персонала, главным образом, проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в учреждении.

К числу позитивных моментов осуществления предлагаемых мероприятий можно отнести следующее:

1. Повышение эффективности трудовой деятельности персонала в учреждении. Улучшение данного показателя будет достигнуто за счет установки системы электронных пропусков и камер видеонаблюдения, что повлечет за собой строгий контроль соблюдения работниками режима труда и отдыха и как следствие, минимизирует нарушения в данной области дисциплины труда.

2. Повышение качества и количества предоставляемых услуг. За счет контроля со стороны руководителей подразделений и строгой регламентации дисциплины труда работников.

3. Сокращение количества негативных отзывов со стороны пациентов, за счет повышения дисциплинированности работников и оказания более качественных услуг, за время, установленное регламентом.

4. Повышение удовлетворенности клиентов поликлиники качеством предоставляемых услуг. Улучшение данного фактора произойдет за счет улучшения качества услуг, предоставляемых учреждением и повышения уровня дисциплинированности работников.

5. Повышение компетенций руководителей подразделений, за счет регулярного проведения научно-методических семинаров по вопросам дисциплины труда персонала.

6. Повышение мотивации руководителей подразделений;

7. Формирование позитивного образа учреждения. Данный показатель найдет свое отражение в увеличении прибыли учреждения, за счет того, что произойдет увеличение количества посетителей поликлиники.

Дисциплина труда персонала оказывает существенное влияние на социальную эффективность, но поскольку поликлиника производит платные услуги, то за счет ее нарушения сокращается количество клиентов и, как следствие, ухудшаются экономические показатели учреждения. В связи с тем, что будет организован всесторонний контроль соблюдения дисциплины труда, работники уже не смогут халатно относиться к режиму труда и отдыха, установленного в учреждении, и за счет этого произойдет сокращение потерь рабочего времени.

Для того, чтобы произвести расчет экономической эффективности, мы определили ресурсы и затраты, которые необходимы для внедрения предложенных нами мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода».

Стоимость запланированных нами мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» составляет 175978,6 рублей.

Срок внедрения мероприятий – 2 месяца.

Предположим, что в результате внедрения предложенных нами мероприятий число нарушений дисциплины труда сократится на 30%. В таблице 3.5 представлены данные характеризующие количество потерь рабочего времени в человеко-часах после внедрения мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала.

Таблица 3.5

Количество нарушений после внедрения мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала

| Вид нарушения | Фактическое, чел/час | Планируемое, чел/час |
|----------------|----------------------|----------------------|
| Прогулы | 143 | 100 |
| Простои | 321 | 225 |
| Иные нарушения | 54 | 38 |
| Итого | 518 | 363 |

Таким образом, фактически потери рабочего времени сократятся на 155 человеко-часов. Следовательно, ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» будет терять 363 человеко-часов, вместо 518.

Поскольку после внедрения наших рекомендаций по совершенствованию дисциплины труда улучшатся такие показатели как качество и количество предоставляемых услуг и эффективность трудовой деятельности персонала, то мы можем проанализировать, какую прибыль сможет получить учреждение впоследствии.

Прибыль от предоставления платных медицинских услуг в поликлинике в 2015 году составила 2750000 рублей. Поскольку мероприятия по устранению недостатков дисциплины труда главным образом нацелены на социальную эффективность, то в первый год значительное увеличение прибыли не произойдет. Поэтому, целесообразно рассчитать данный показатель периодом на два года.

За счет увеличения фонда рабочего времени и количества оказываемых услуг прибыль возрастет на 10%. Рассчитаем объем увеличения прибыли после внедрения мероприятий по формуле 3.1.

$$П_{2017}=(П_{2015}*0,1) \quad (3.1)$$

где $П_{2017}$ – объем платных услуг после проведения мероприятий;

$П_{2015}$ – объем платных услуг за 2015 год.

$$П_{2017}=2750000*0,1=275000$$

Таким образом, прибыль в первый год реализации мероприятий составит 275000 рублей. Далее рассчитаем экономический эффект за первый год внедрения по формуле 3.2:

$$Э = П - З: \quad (3.2)$$

Где, $э$ -экономический эффект;

$П$ -прибыль;

$З$ -затраты.

$$Э_1=275000-175978,6 =99021,4 \text{ рублей}$$

В результате, в первый год реализации мероприятий учреждение получит прибыль в размере 99021,4 рублей.

На второй год после внедрения мероприятий по совершенствованию дисциплины труда прирост прибыли произойдет еще на 15% и составит 453000 рублей. Так как все запланированные мероприятия мы внедрили в первый год, то за второй год мы затрачиваем средства только на заработную плату охранника учреждения и на премирование руководителей подразделений. Поэтому экономический эффект будет равен:

$$Э_2=453000-16521,6=340478,6 \text{ рублей.}$$

За второй год внедрения мероприятий по устранению недостатков дисциплины труда персонала поликлиника получит прибыль в размере 340478,6 рублей.

Далее произведем расчет рентабельности мероприятий по совершенствованию дисциплины труда персонала по формуле (3.2):

$$P=(\Pi/Z)*100\%; \quad (3.3)$$

где P – рентабельность мероприятий;

Π – прибыль от внедрение мероприятий;

Z – затраты на мероприятия.

Рентабельность мероприятий составит:

$$P = (275000/ 175978,6) *100 = 156,2\%$$

Рассчитаем срок окупаемости по формуле (3.3):

$$T_a = K_a/P_v, \quad (3.3)$$

где T_a – срок окупаемости, лет;

K_a – дополнительные вложения, руб.;

P_v – прирост годовой прибыли, полученной в результате внедрения мероприятий.

Срок окупаемости составляет:

$$T_a = 175978,6/275000 = 0,63 \text{ года или } 230 \text{ дней}$$

Таким образом, предложенные нами мероприятия по совершенствованию дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» позволят минимизировать уровень нарушений дисциплины труда, сократят потери рабочего времени, вследствие чего увеличится количество предоставляемых услуг. Следовательно, можно сделать вывод, что разработанные нами мероприятия эффективны для учреждения как с социальной точки зрения, так и с экономической.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе теоретического изучения дисциплины труда мы определили, что дисциплина труда - это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, установленным в организации. Дисциплина труда как совокупность моральных норм и юридических правил позволяет организации достигать экономических, технических и иных целей производственного процесса. Значимость трудовой дисциплины определяется необходимостью многочисленных факторов, одновременно с этим, дисциплина труда невозможна без должных условий и размера оплаты труда, уровня организации производственного процесса и материально-технического снабжения работников трудового коллектива. В итоге, управление трудовой дисциплиной становится важнейшей и необходимой функцией управленческой деятельности в организации, отдела по управлению персоналом в частности, которые обладают определенным набором методов и инструментов влияния на дисциплину труда.

В современных условиях главным фактором поддержания высокой дисциплины труда может быть воспитание у работников чувства моральной и материальной ответственности за успех работы подразделений и всего персонала в целом. Там, где руководители учреждений и их подразделений проявляют заботу о персонале, совмещая это с высокой требовательностью, подкрепляемой мерами морального и материального воздействия на людей, там следует ожидать и хороших результатов труда.

Работа выполнена на материалах ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода». Проведя анализ деятельности учреждения, было установлено следующее:

— в учреждении среднесписочная численность работников в 2015 году составляет 389 человек;

— численность руководителей в 2015 году составляет 24 человека; численность старшего медицинского персонала - 196 человек; численность

младшего и среднего медицинского персонала – 136 человек; численность рабочих – 31 человек;

— в учреждении работают 71% женщин и 29% мужчин, соответственно, 308 и 79 человек.

В отчетном 2015 году коэффициент текучести кадров увеличился на 2,8%, относительно 2013 года. Основной причиной, которая привела к изменению данного коэффициента, является увольнение по собственному желанию.

На примере поликлиники было проведено исследование, целью которого являлось выявление проблем и недостатков дисциплины труда. Было установлено, что на состояние дисциплины труда персонала негативное воздействие оказывают следующие факторы:

1. Несовершенство документов регламентирующих дисциплину труда;
2. Пренебрежение работниками режимом труда и отдыха;
3. Отсутствие контроля дисциплины труда персонала и заинтересованности в нем со стороны руководства учреждения.

Проведенное исследование состояния дисциплины труда персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4 города Белгорода» позволило разработать основные направления по их совершенствованию, а именно:

— Внесение изменений в Положение «О дисциплине труда персонала»;

— Проведение мероприятия по ознакомлению сотрудников с разработанным Положением и документами, регламентирующими дисциплину труда в учреждении»;

— Внесение изменений в положение «О мотивации и стимулировании труда» пунктов, связанных с дисциплинарными взысканиями;

— Введение системы электронных пропусков;

- Установка камер видеонаблюдения;
- Внесение изменений в должностную инструкцию охранника;
- Обучение охранника работе с оборудованием по наблюдению и пропускной системе;
- Подготовка еженедельных отчетов о состоянии дисциплины труда в структурных подразделениях;
- Проведение совещаний с сотрудниками по вопросам нарушения дисциплины труда;
- Проведение научно-методического семинара для руководителей подразделений по вопросу дисциплины труда персонала.
- Усовершенствование системы премирования для руководителей подразделений.

Срок внедрения мероприятий составляет 2 месяца.

Затраты на внедрение данных мероприятий составляют 175978,6 рублей.

Социальный эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию дисциплины труда будет выражаться в следующем.

1. Повышение эффективности трудовой деятельности персонала в учреждении. Улучшение данного показателя будет достигнуто за счет установки системы электронных пропусков и камер видеонаблюдения, что повлечет за собой строгий контроль соблюдения работниками режима труда и отдыха и как следствие, минимизирует нарушения в данной области дисциплины труда.

2. Повышение качества и количества предоставляемых услуг. За счет контроля со стороны руководителей подразделений и строгой регламентации дисциплины труда работников.

3. Сокращение количества негативных отзывов со стороны пациентов, за счет повышения дисциплинированности работников и оказания более качественных услуг, за время, установленное регламентом.

4. Повышение удовлетворенности клиентов поликлиники качеством предоставляемых услуг. Улучшение данного фактора произойдет за счет улучшения качества услуг, предоставляемых учреждением и повышения уровня дисциплинированности работников.

5. Повышение компетенций руководителей подразделений, за счет регулярного проведения научно-методических семинаров по вопросам дисциплины труда персонала.

6. Формирование позитивного образа учреждения. Данный показатель найдет свое отражение в увеличении прибыли учреждения, за счет того, что произойдет увеличение количества посетителей поликлиники.

В результате предложенных мероприятий, количество нарушений режима труда и отдыха сократится на 30% и составит 363 человеко-часов в год, вместо фактических 518.

Поскольку мероприятия по устранению недостатков дисциплины труда главным образом нацелены на социальную эффективность, то в первый год значительное увеличение прибыли не произойдет. Поэтому, целесообразно рассчитать данный показатель периодом на два года. Таким образом: в первый год прибыль составит 99021 рублей; во второй год 340478,6 рублей.

Рентабельность мероприятий составит 156,2%. Срок окупаемости - 230 дней.

Таким образом, обобщив результаты проделанной работы, мы можем сказать, что цели и задачи дипломной работы полностью решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ // СПС «Консультант».
2. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14 ноября 2002 г. № 138-ФЗ // Российская газета. – 2002. – № 220.
3. Конституция РФ // СПС «Консультант».
4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2014.
5. Приказ Министерства экономики РФ от 1 октября 1997 г. № 118 "Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)" [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2014.
6. Абрютина, М.С., Грачев, А.В. Анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2006. – 256 с.
7. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] /В.В. Авдеев. – М., 2008. - 544 с.
8. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст] / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 2008. – 470с.
9. Андреева, В.И. Делопроизводство в кадровой службе: Практическое пособие с образцами документов [Текст] / В.И. Андреева. - М.: Интел-Синтез, 2008. – 399с.
10. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: пер. с англ./ И. Ансофф. - М.: Прогресс, 1999. – 165с.
11. Антонов, В. Г. Эволюция организационных структур [Текст] / В. Г. Антонов // Менеджмент и маркетинг в России и за рубежом, 2011. – №1. –178с.

12. Арутюнов, В. В., Волковыский, И. В., Кадария, Ф. Д., Шепелев, Е.М. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие. – М.: Феникс, 2008. – 596с.
13. Басаков, М.И. Делопроизводство [Текст]. Документационное обеспечение.
14. Библиотека управленца [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://stroibk.ru/>
15. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации [Текст] / И.Е. Ворожейкин. - М.: ИНФРА-М, 2001. – 230с.
16. Горшкова, Е. Г. У каждого свои стандарты // Кадровик [Текст] – 2010. - № 5.
17. Григорьева, И. Текучесть кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.bonsk.ru
18. Грэхем, Х.Т., Беннет, Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов [Текст] // Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
19. Дессер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Дессер. – М.: БИНОРМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799с.
20. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]. Учебное пособие для студентов вузов под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 555с.
21. Долженкова, Ю. Рекрутмент: направления и тенденции [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. - № 6.
22. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. / И.Б.Дуракова. - М.: Центр, 2009. – 336с.
23. Дуракова, И.Б., Родин, О.А., Талтынов, С.М. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб [Текст].

- Учебное пособие. /И.Б.Дуракова, О.А.Родина, С.М.Талтынов. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2009. - 103с.
24. Душенков, П.А. Подготовка специалистов в области сестринского дела: оценка качества, пути его повышения [Текст] / П.А. Душенков, А.Ю. Бражников, Н.Н. Камынина и др. // Медицинская сестра. - 2005. - №2. – 78с..
25. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]. Учебник для вузов/ А.П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 1100с.
26. Жангараев, А.Ж. Опыт управления предприятием за рубежом [Текст]. Учебное пособие / А.Ж. Жангараев, Н.А. Жангараев. - Усть-Каменогорск: Изд-во ВКГУ, 2002. - 80с.
27. Журавлев, П. В., Карташов, С.В. и др. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера [Текст]/ П.В.Журавлев, С.В. Картошов.– М.: Экзамен, 2008. – 576 с.
28. Журавлев, П. В., Кулапов, М. Н. Мировой опыт в управлении персоналом [Текст]. Обзор зарубежных источников / П.В.Журавлев, М.Н.Кулапов. – М.: Изд-во Российская Экономическая Академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2009. – 232с.
29. Зайверт, Л. Ваше время - в ваших руках [Текст]: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем./ Л. Зайверт - М.: Интерэксперт: ИНФРА-М, 2005. – 150с.
30. Зайцева, Т.В., Зуб, А.Т. управления персоналом [Текст]: Учебник / Т.В.Зайцева, А.Т.Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРАМ-М, 2011,336с.
31. Захаров, Н.Л., Кузнецов, А.Л. Управление социальным развитием организации [Текст]: Учебник / Н.Л.Захаров, А.Л. Кузнецов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 263с.

- 32.Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст] / С.В. Иванова. 2-е изд. - М.: Эксмо, 2013.
- 33.Кибанов, А. Оперативный план работы с персоналом //Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2013. - № 4.
- 34.Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для студентов вузов. - 3-е изд., перераб и доп. [Текст] // А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Изд-во "Экзамен", 2013.
35. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304с.
36. Кирсанова, М.В. Современное делопроизводство [Текст]. Учебное пособие / М.В. Кирсанова. - 4-е изд. - М.: ИНФРА М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. - 312с.
- 37.Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности [Текст] / Отв. ред. А. А. Бодалев; АН СССР, Ин-т психологии. - М., 2012. - 191с.
- 38.Комарова, Н.Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст] / Человек и труд / Н.Н. Комарова. №10, 2013.
- 39.Коробейников, О.П. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: Учебное пособие. – Нижний Новгород, 2013. – Режим доступа: <http://books.efaculty.kiev.ua>
- 40.Красовский, Ю.Д. Организационное поведение[Текст] / Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ, 2003. – 191с.
- 41.Кузнецова, М.И. Мотивация деятельности [Текст] / М.И Кузнецова. - Спб.: Фирма, 2011-301с.
- 42.Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы и эмоции [Текст] / А.Н. Леонтьев - М., 2011.
- 43.Липатов, С.А. Организационная диагностика: модели, методы, процесс // Социальная психология [Текст] / С.А. Липатов. - М., 2010.

44. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст] / В. И. Макарьева, Л. В. Андреева. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 264с.
45. Мартыненко, О. Маркетинг персонала: теоретический и методический аспекты // Управление персоналом [Текст]/О.Мартыненко.– 2011. - № 8.
46. Никонова, Т.В. Управленческий и кадровый аудит [Текст]/ Т.В. Никонова, С.А. Сухарев. - М.: Экзамен, 2001. - 180с.
47. Ньюстром, Д.В. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте [Текст] / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис. - СПб.: Питер, 2000. – 118с.
48. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]. Учебник./ Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 2007. – 156с.
49. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. - М.: Издательство "Экзамен", 2004. - 256с.
50. Рудавина, Е.Р., Екомасов, В.В. Книга директора по персоналу [Текст]. / Е.Р.Рудавина, В.В.Екомасов.- СПб: Питер, 2010.
51. Татарников. Сборник должностных инструкций [Текст] / Татарников. Сост.. - М.: ИНФРА-М, 2013.-276 с.
52. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]. Учебно–практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2009. – 574с.
53. Туркина, Н.В. Система повышения квалификации медицинских работников [Текст] / Н.В. Туркина, Н.Н. Камынина, И.С. Бахтина, Ю.И. Павлов, А.В. Балабанова. // Медицинская сестра. - 2005. - №6. -123с.
54. Туруханович, Л.В, Щур, Д.Л. Справочник по кадровому делопроизводству [Текст] / Л.В. Туруханович, Д.Л. Щур.- 4-е изд., перераб. - М.: Издательство «Дело и сервис»,2012. - 640с.

55. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011.
56. Управление персоналом: Словарь-справочник [Электронный ресурс].
Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal15-02.htm>
57. Усманова, Н.Р. Справочник по кадровой документации. [Текст].
Примеры должностных инструкций / Н.Р. Усманова. - Приор, 2005 – 432с.
58. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом [Текст]. Учебное пособие для вузов./ Ю.А.Цыпкин. – М.: «Юнити – Дана», 2008. – 544с.
59. Чеховских, И.А. Управление персоналом в вопросах и ответах. [Текст] / И.А. Чеховских. – М.: Эксмо, 2010. – 208с.
60. Федоров, А., Коновалов, А. Практическая диагностика //Кадровик. Рекрутинг для кадровика [Текст] / А. Федоров, А.Коновалов – 2010. - № 5.
61. Чаран, Р. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе[Текст] / Р. Чаран. Пер. с англ. - М.:ООО «Издательство «Добрая книга», 2013. - 312с.
62. Эрадова, Л. Н. Анализ эффективности производственной деятельности предприятия [Текст] / Л. Н. Эрадова. – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2011. – 542 с.

Приложения