

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	2
Глава I. Теоретические основы анализа системы управления персоналом.....	4
1.1 Сущность управления персоналом.....	4
1.2 Современные подходы к управлению персоналом.....	8
1.3 Конкретные методы анализа деятельности персонала.....	11
Глава II. Анализ системы управления персоналом на примере «Лечебно- диагностического центра международного института биологических систем им. Березина»	18
2.1. Общая характеристика предприятия	18
2.2. Организационная структура управления предприятия ООО «ЛДЦ МИБС»	21
2.3. Проведенный анализ персонала.....	25
Глава III. Способы улучшения по совершенствованию системы управления персоналом.....	36
3.1. Совершенствование персонала при помощи дополнительных кадров ..	36
3.2. Совершенствование системы на мотивационной основе.....	38
3.3. Совершенствование коммуникаций в компании ООО «ЛДЦ МИБС»...	41
3.4. Совершенствование системы развития персонала.....	44
Заключение	48
Литература	52
Приложения	56

ВВЕДЕНИЕ

Одним из ключевых факторов достижения компанией поставленной цели является правильно спроектированная система управления персоналом.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность. [1. 132]

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Объект исследования – система управления персоналом ООО «ЛДЦ МИБС». Предмет исследования – возможности совершенствования системы управления персоналом на примере ООО «ЛДЦ МИБС».

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствовать систему управления персоналом на предприятии ООО «ЛДЦ МИБС».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить и проанализировать действующую систему управления персоналом в исследуемой организации;
- 2) Определить методы управления персоналом;
- 3) Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемой организации.

Данная работа состоит из трех глав. Первая глава включает в себя теоретическую часть, во второй главе представлена характеристика, организационная структура управления на предприятии ООО «ЛДЦ МИБС» и проведенный анализ персонала. В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию системы управления персонала.

Глава I. Теоретические основы анализа системы управления персоналом

1.1. Сущность управления персоналом

Деятельность ни одного предприятия или организации в настоящее время невозможно представить без грамотного кадрового менеджмента. Система по подбору и управлению персоналом, если и не является важнейшей частью стратегии компании, то, по крайней мере, считается необходимым условием ее надежного функционирования.

Для понимания логики и принципов управления персоналом следует уделить особое внимание изучению накопленного опыта прошлых лет. Временная ретроспектива развития управленческой теории – тот инструмент, благодаря которому куётся фундамент менеджмента любой организации.

История управления персоналом, как составная часть науки об управлении насчитывает несколько сотен лет, а то и больше, и территориально берет свое начало из древнекитайского религиозно-философского учения – даосизма. На практике, основные положения этого учения применялись в военном деле и описывались в таких трактатах как «Дао дэ Цзин» (автор Лао-цзы, VI век до н. э.), «Искусство войны» (Сун-цзы, VI — V вв. до н. э.). [2.36]

Коренные изменения в науке об управлении персоналом произошли более ста лет назад, во времена промышленной революции и глобальной индустриализации. При объединении всех имеющихся концепций того времени можно выделить три направления развития теории управления. [2.52]

- 1) процессуальное (классическое);
- 2) гуманистическое (теория человеческих отношений);
- 3) организационное (теория человеческих ресурсов).

Основным вопросам первого направления являлись оптимизация производственного и управленческого труда, а также повышение

эффективности взаимодействия на управленческом уровне. Классическое направление можно разделить на три теории:

- теория научного менеджмента или «тейлоризм», основной вклад в развитие которой внес знаменитый инженер и «отец» менеджмента Ф. У. Тейлор. Данная теория внесла в мир менеджмента идею о том, что достижение наилучших результатов в производстве возможно, если для решения конкретной задачи выбирать наиболее подходящего, с точки зрения квалификации, для этой задачи работника. Результатом применения этой теории стало создание конвейера и идеологии разделения труда. Так же Тейлор предложил оплачивать труд рабочего в зависимости от его производительности, то есть ввел понятие сдельной оплаты труда. [3.28]

Хоть «тейлоризм» и стал своеобразной инновацией в производстве, однако, порой нес в себе негативное влияние. Так, например, теперь не требовался высококвалифицированный труд, а всего лишь заученный навык. Часто это приводило к коллапсу на производстве из-за возникшей нештатной ситуации: работники попросту не знали как себя вести. Вдобавок ко всему, при сдельной оплате труда, качество продукции отходило на второй план; [4.20]

- теория административного управления, которая впервые была рассмотрена французским предпринимателем А. Файолем, который впервые начал рассматривать менеджмент как функциональную систему;

- теория бюрократической организации труда знаменитого немецкого социолога Макса Вебера, который описал, по его мнению, идеальную административную организацию, названную «бюрократией»;

Однако, у классического направления теории управления есть один немаловажный недостаток – она недооценивала человеческий фактор.

Как противовес этому в 30-е годы XX столетия сформировалось гуманистическое (от латинского *homo* – человек) направления развития теории управления [2.53], основным объектом которого являлось деятельность человека, его взаимодействие с другими людьми и трудом в рамках

производственного процесса. Как и классическое направление гуманистическое так же делиться на три теории:

- теория человеческих отношений, разработанная М. Фоллетом, Э. Мэйо и др. В основе разработки этой теории легли результаты различных исследований на предприятиях «Вестерн электрик компани» в городе Хоторне, входе которых выяснилось, что на производительность, помимо организационных аспектов работы (освещённости рабочего места, температура в помещении, количество перерывов и длительность рабочей недели), большое влияние оказывает психологические факторы (взаимоотношений работников между собой, их руководством и т.д.); [2.62-63]

- теория мотивации организационного и поведения, основная идея которой – мотивация работников посредством удовлетворения их первичных потребностей. [2.66] Основной вклад в развитие это теории внес Абрахам Маслоу.

- теория лидерства и командного управления, вклад в разработку которого внесли ученые (Ф. Фидлер, С. и Т. Кучмарски, Р. Гринлиф и др.).

В основе разработки организационного направления лежат понятия организации, как социального института и организационной культуры. В рамках этого направления развиваются организационно-корпоративные теории управления (Г. Хофстед, Э. Шейн и др.).

Одним из наиболее значащих событий на этапе формирования теории управления, о котором нельзя не упомянуть, стало введение термина «менеджмент человеческих ресурсов» американским социологом Р. Майлзом в 60-х годах XX столетия [4.19]. Наиболее распространённое толкование этого термина выглядит как мобилизация сотрудников посредством активной работы линейных менеджеров.

Цель этого вида менеджмента – принятие на работу, умения удерживать работников, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных

и заинтересованных сотрудников, которые эффективно и результативно помогут реализовать цели предприятия. [4.22]

На основе вышеизложенного весь XX век можно разложить на этапы развития управления персоналом, представленные в приложении 1. [5.28]

В настоящее время основные положения управления персоналом формируются на стыке многих поведенческих и общественных наук: психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и др. [5.23] Правильное и качественное рассмотрение персонала организации возможно только при учете всех этих составляющих.

1.2. Современные подходы к управлению персоналом

В настоящее время на основе вышеуказанных направлений развития теории управления сформировались три, наиболее часто применяемых, подхода к управлению персоналом: рационалистический (процессуальный), гуманистический (психологический), организационный (корпоративный). [2. 73]

Отношение к работнику в этих подходах проявляется по-разному, но основано на одних и тех же аспектах: личностных и профессиональных. [6.78]

1. Рационалистический (процессуальный) управленческий подход.

Объектом этого подхода является профессиональная деятельность и её эффективность, а задачей, соответственно, повышение эффективности работников, через оптимизацию их деятельности. Очевидно, этот подход основан на работах Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, М. Вебера, А. Файоля и, в дальнейшем, был развит и дополнен профессионально-личностной компонентой.

Процессуальный подход построен на рассмотрении человека как субъекта определённого вида деятельности, которым можно и нужно рационально управлять деятельности, с целью эффективного осуществления им оптимизированных действий. Главной силой, определяющей мотивацию работника, является его результативность в своей профессиональной деятельности при соответствующем, чаще материальном, вознаграждении.

Данный подход сводится к тому, что человек в организации должен функционировать в среде с четкой структурой и заданиями, требованиями и инструкциями и т.д., максимально эффективно используя свои профессиональные навыки и ресурсы. При этом сотрудник в любой момент своей профессиональной деятельности должен понимать, что и как ему делать. [38] Именно поэтому в рационалистическом подходе особое внимание уделяется организации труда как системе.

Наибольшую эффективность процессуальный подход показал в коллективах с краткосрочным функционированием, в организациях, в которых преобладает индивидуальный высокотехнологический труд вместе с низкой социально-психологической средой, а также на предприятиях с высоким уровнем алгоритмизации и субординации.

2. Гуманистический (психологический) управленческий подход. [2.74]

В гуманистическом подходе объектом пристального внимания является человек, его удовлетворенность работой и психологические запросы. Этот подход развит на положениях теории человеческих отношений». В дальнейшем к нему добавилась компонента командной деятельности рабочих.

Значительное влияние на развитие психологического подхода к управлению персоналом организации, оказали результаты исследований, которые были проведены в городе Хоторне. В ходе этих исследований было доказано, что психологический климат на производстве и характер профессиональных взаимоотношений сотрудников, а также групповые факторы деятельности в ряде случаев, значительно влияют на эффективность деятельности персонала, нежели жестко структурированная организационная среда и умелое использование денежного вознаграждения. Соответственно, большее внимание здесь уделяется оптимизации социально-психологических аспектов деятельности внутри организации.

Гуманистический управленческий подход наиболее эффективен в небольших коллективах с низким уровнем или полным отсутствием индивидуального труда, в творческих коллективах, а так же в коллективах, где сотрудники находятся в условиях длительной изоляции от остального общества (вахтовая работа).

Существенное преимущество данного подхода – дополнительные возможности использования в практике управления социально-психологического ресурса группы и лидерского ресурса. [37] Однако это предъявляет дополнительные требования к профессионально-психологической компетентности руководителя. В частности, руководителю необходимо уделять

большое внимание и уметь управлять такими психологическими характеристиками, как групповая динамика, моральная удовлетворенность работников трудом, социально-психологический климат в коллективах организации и т. п.

3. Организационный (корпоративный) управленческий подход. [2.75]

Объектом организационного подхода являются потребности организации и её интересы, а задача управления сводится к усилению управленческой функции организационной культуры. Значительный вклад в развитие организационного подхода был положен работами Э. Шейна, Г. Хофстеда и других исследователей организационной культуры.

В рамках этого подхода внутриорганизационная управленческая политика строится таким образом, чтобы сотрудники как профессионалы самореализовывались и связывали стабильность, и перспективы своего профессионального будущего, именно с данной организацией. Соответственно, организация предоставляет сотрудникам широкие возможности самореализации, профессионального и карьерного роста. А сотрудники, в свою очередь, ориентированы на повышение надежности и конкурентной способности своей организации, стремятся соблюдать внутриорганизационные нормы, а в определенных ситуациях готовы ставить организационные цели выше своих личностных. Организационный подход успешно реализуется в крупных организациях с развитой организационной культурой, ориентированных на долгосрочную перспективу. [7.25]

На практике может применяться комбинированный управленческий подход с преобладанием одного направления (процессуального, гуманистического или организационного).

На основе вышеперечисленных подходов сформированы конкретные методы, позволяющие эффективно анализировать и управлять персоналом предприятия.

1.3. Конкретные методы анализа деятельности персонала

Совершенствование системы управления персоналом имеет место быть, если существующая система имеет недостатки или низкую эффективность. Очевидно, что цель совершенствования управления персоналом состоит в устранение подобных недостатков и в увеличении эффективности деятельности предприятия. Для определения необходимости совершенствования нужно провести анализ существующей системы, который сводится к анализу деятельности персонала. [8.35]

Для оценки деятельности персонала применяются множество методов, которые можно разделить на три группы: качественные, комбинированные и количественные. [9.33] Кроме того, методы анализа персонала также можно разделить на способы, в основе которых лежит оценка психосоциальных взаимодействий между работниками, и организационных – между работниками и самой организацией.

Ниже рассмотрены некоторые конкретные методы, относящиеся к вышеперечисленным группам.

Методы тестирования.

Тест «Оценка эффективности управления на предприятии»[4.230]

Данный тест оценивает уровень организации управления на предприятии и представляет собой десять вопросов с пятью вариантами ответов, из которых следует выбирать только один. Каждому варианту ответа соответствует балльный эквивалент. После того, как на все вопросы даны ответы, полученные баллы суммируются, и дается соответствующее объяснение, при анализе которого менеджер определяет, как можно улучшить полученный показатель.

Тест «Определение причин трудностей в отношениях с окружающими»
[4.237]

Данный тест относится к оценке взаимоотношений в коллективе и представляет собой пятнадцать вопросов с ответами - да/нет. Тест выполняется индивидуально каждым сотрудником. При анализе результатов данного теста кадровый работник получает представление о том, насколько напряженные отношения конкретного сотрудника с остальным коллективом. Оценив весь коллектив, менеджер может разработать стратегию улучшения взаимоотношений в коллективе.

Тест «Агрессивность характера»[4.238]

Еще один тест, направленный на определение взаимоотношений в коллективе.

Тест представляет собой двадцать вопросов, для каждого из которых сотруднику предлагается выбрать один из трех вариантов ответа. После прохождения теста менеджер по работе с персоналом определяет по ключу количество очков за определённый ответ. Просуммировав очки, кадровик группирует всех сотрудников по агрессивности и замкнутости. По результатам данного теста формируется стратегия «сотрудник/условия труда»: помещение сотрудника в такую рабочую среду, где он бы раскрывал весь свой профессиональный потенциал.

Тест «Авторитет работника в коллективе» [4.242]

Данный тест направлен на оценку авторитета управленческого персонала. Тест состоит из пятнадцати утверждений, для каждого из которых сотруднику, руководствуясь своими личными убеждениями, предлагается

выбрать один из четырех вариантов ответа, определяющих степень согласия с конкретным утверждением.

Анализируя результаты теста по ключу, менеджер должен определить какие рекомендации дать управленцу, чтобы тот смог повысить свой авторитет в коллективе или, наоборот, предотвратить появление «болезни» так называемого «комплекса угрожаемого авторитета».

Тест опросник Г. Айзенка [10.220]

Данный тест занимает лидирующее положение по частоте использования среди психодиагностических тестов. Сущность этого теста заключается в том, что всю совокупность личностных черт человека можно разделить посредством трех факторов: экстраверсии, интроверсии и нейротизма. Тест был разработан Г. Айзенком при обследовании солдат с невротическими заболеваниями. Впоследствии, тест был скорректирован группой ленинградских психологов под руководством А.Г. Шмелевым.

Тест-опросник состоит из 57 вопросов, на которые нужно дать ответы «да» или «нет».

По результатам теста определяется степень искренности, экстраверсии и нейротизма опрашиваемого.

Методы оценки труда персонала

Наибольшее распространение получили следующие методы оценки труда персонала:

- Графическая шкала оценки;
- Метод альтернативного ранжирования;
- Метод попарного сравнения;
- Рейтинговые шкалы, привязанные к качеству работника;

Немного подробней о каждом методе.

Графическая шкала оценки [10.198]

Один из самых простых и популярных методов оценки персонала. Представляет собой количественные и качественные критерии, каждому из которых соответствует уровень исполнения обязанностей. Также численно выражается рейтинг сотрудника, который потом суммируется для поредения уровня выполнения своей профессиональной работы.

Метод альтернативного ранжирования [10.201]

Данный метод предусматривает ранжирование сотрудников от лучшего к худшему. Оценка проводится следующим образом. Записывают наилучшего и наихудшего сотрудника по определённым критериям. Затем второго наилучшего и второго наихудшего и т.д. Количество критериев ограничено общностью их влияния на всех сотрудников. Далее можно просуммировать ранг каждого сотрудника по всем критериям.

Метод попарного сравнения [10.202]

Походит на предыдущий метод, однако сравниваются только два сотрудника. При сравнении строится таблица или матрица, куда заносятся имена всех работников. При сравнении одного работника с другим в рамках конкретного критерия лучшему ставится «+».

Рейтинговые шкалы, привязанные к качеству работника; [10.204]

Метод определения степени, полезности личностных качеств сотрудников и стиля управления, если речь идет о руководстве, а также оценки

деловых качеств, если речь идет о менеджере. Данный метод был разработан Ф. Фидлером и доработан Р. Беннетом.

Метод проводится следующим образом. Составляется список из двух групп крайностей, по которым можно оценить сотрудника того или иного звена. Далее проставляется оценка от 1 до 7, где 1 соответствует отрицательной крайности, а 7 – положительной.

Управление по целям (УПЦ) – Management by Objectives (MBO) [11.42; 9.39]

Сущность метода заключается в постановки конкретных задач руководителем и сотрудниками и оценки результатов их выполнения в конце отчетного периода, который обычно равняется одному году. Сотрудник и менеджер составляют список задач как совместно, так и независимо друг от друга.

У такого метода есть свои плюсы и недостатки. К плюсам можно отнести то, что сотрудник еще до начала выполнения задач понимает значимость успешность своей работы – это выступает своеобразным мотиватором.

Недостатками данного метода является субъективизм оценки, так как успешность достижения целей определяет зачастую только менеджер. Потенциал сотрудника остается «за кадром» так как оцениваются только результаты его работы, а не его трудовое поведение.

Управление результативностью (УР) – Performance management (PM) [11.44]

Данный метод пришел в дополнение к методу «управления по целям» в 80-х годах прошлого столетия. В отличие от метода MBO, PM метод оценивает не только результаты сотрудника но и его компетентность. Суть этого метода

тоже имеет свои особенности, которые выражаются не в контроле сотрудника менеджером, а их взаимном сотрудничестве. Так же как и в предыдущем методе, постановка задач происходит раз в год с последующими периодическими собраниями, целью которых является осуществление обратной связи для устранения недостатков.

Данный метод дает понимание руководителю о месте сотрудника в организации, связывает стратегию и показатели эффективности компании. Также сотрудник получает обратную связь в течение года, а не только в начале и в конце.

Однако, метод управления результативностью требует больших временных ресурсов, и результативно применяется только в компаниях с высоким уровнем менеджмента.

Метод «360 градусов» [12.152]

Метод выступает в качестве альтернативы и дополнения «методу управления по целям» и нацелен на оценку компетенций сотрудников, через опросы людей с которыми он непосредственно взаимодействует – клиенты, коллеги, подчиненные, руководители: обычно это группа из 7-12 человек куда входит и сам сотрудник. Каждый член группы проходит анонимный (исключение возможно только для руководителя сотрудника, которому разрешается показать свою оценку подчиненному) опрос. Обработанные результаты опроса получает сам сотрудник и его руководитель.

Среди минусов данного метода можно выделить его не оптимальность для определения навыков, профессиональных умений, результатов работы и т.д. оцениваемого сотрудника, а также дороговизну, так как зачастую для обработки результатов опроса менеджеры обращаются к независимому эксперту, услуги которого не бесплатны.

Плюсы метода «360 градусов»: наличие обратной связи, которая позволяет сопоставить самооценку сотрудника и мнение других людей, учитывает мнение клиентов, происходит укрепление корпоративной культуры.

Рассмотрев, этапы развития и современные подходы к управлению персоналом, а также способы, с помощью которых можно провести анализ деятельности сотрудников на предприятии «ЛДЦ МИБС».

Глава II. Анализ системы управления персоналом на примере «Лечебно-диагностического центра международного института биологических систем им. Березина»

2.1. Общая характеристика предприятия

Лечебно-диагностический центр Международного института биологических систем им. Сергея Березина появился на свет в августе 2003 года в Санкт-Петербурге: тогда это было первое в стране частное отделение магнитно-резонансной томографии. Ровно через год свои двери распахнуло второе отделение в городе, а в 2005 году стартовал первый региональный проект в Твери. [13]

К 2016 году, стремительно развиваясь, компания открыла более 90 диагностических центров магнитно-резонансной и мультиспиральной компьютерной томографии, расположенных более чем в 65-ти городах России и стран СНГ, прочно закрепив за собой безусловное лидерство, как по качеству проводимых исследований, так и по их количеству. «ЛДЦ МИБС» продолжает активно развиваться, постоянно расширяя сеть своих отделений на территории России и в ближнем зарубежье. Все отделения «ЛДЦ МИБС» оборудованы высокопольными магнитно-резонансными томографами фирмы Siemens – признанного лидера среди производителей диагностических сканеров, и объединены в единую, крупнейшую в Европе, телемедицинскую сеть.

В Санкт-Петербурге расположен Консультационный Центр, связывающий между собой все отделения компании. К работе в нем допускаются только самые квалифицированные специалисты, имеющие огромный диагностический опыт, и любой врач любого из филиалов «ЛДЦ МИБС» имеет возможность получить там консультацию. Первоочередной задачей Консультационного Центра является проведение врачебных консилиумов – туда приходят самые сложные в диагностическом отношении

случаи. Врачи – консультанты ежедневно отвечают на вопросы, с которыми обычный доктор сталкивается всего несколько раз за всю свою врачебную практику, накапливая, таким образом, бесценный опыт.

Качество медицинских заключений специалистов «ЛДЦ МИБС», как и качество диагностических изображений, подтверждены и признаны ведущими радиологами Германии, Франции, Швейцарии, Израиля, США.

К концу 2012 года парк высокотехнологичного диагностического оборудования «ЛДЦ МИБС» пополнился еще одним уникальным аппаратом – позитронно-эмиссионным томографом, совмещенным с МСКТ – ПЭТ/КТ, позволяющим за один визит полностью обследовать организм человека, выявить опухоль, а самое главное-осуществлять постоянный контроль за ходом и качеством лечения.

Радиохирургия - еще одна область, в которой «ЛДЦ МИБС» занимает лидирующие позиции в стране. [14] С 2008 года в Санкт-Петербурге успешно работает отделение, оснащенное Гамма-Ножом. Операции, проведенные на этой установке, являются «золотым стандартом» в радиохирургии головного мозга. Только за первый год работы было проведено более 300 радиохирургических вмешательств, что являлось половиной всех выполненных в Российской Федерации, в 2012 году проведя – 930 операций, центр вошел в тройку самых "занятых" центров Гамма-нож в мире, а в период 2013-2015гг. центр Гамма-Нож «ЛДЦ МИБС» трижды становился самым активно оперирующим центром в мире среди аналогичных, доведя количество операций на Гамма-Ноже до более чем 1200 в год.

В 2011 году помимо Гамма-Ножа в «ЛДЦ МИБС» появилась уникальная установка Кибер-Нож, позволяющая лечить новообразования практически любой локализации.

Во втором полугодии 2012 года были пролечены первые пациенты на линейном ускорителе, предназначенном для конформной лучевой терапии— Varian Clinac 2100. За время работы безопасное, эффективное и современное лечение получили сотни пациентов.

В самом начале 2013 года в «ЛДЦ МИБС» был введен в строй первый в России линейный ускоритель Varian TrueBeam STx. [39] Этот аппарат, помимо своей технической надежности, уникален тем, что может осуществлять лечение новообразований любой локализации и любой сложности – от являющегося стандартом на сегодняшний день конформного облучения, до методик, синхронизированных с дыханием, или радиохирургии без применения инвазивной рамы.

Сфера деятельности предприятия «ЛДЦ МИБС» заключается в оказании услуг по диагностированию всевозможных заболеваний, в том числе и онкологических заболеваний для различных возрастных групп и слоев населения.

В Перми организация «ЛДЦ МИБС» осуществляет новейшие методы исследования, такие как магнитно-резонансная, мультиспиральная компьютерная томография, цифровая маммография и ультразвуковые исследования. Также предлагает консультации узких специалистов в различных медицинских областях, рефлексотерапию и постановка внутримышечных и внутривенных инъекций.

Благодаря оборудованию, находящегося в распоряжении «ЛДЦ МИБС», можно диагностировать такие различные заболевания как метастазы в брюшную полость, головной мозг, легкие; рассеянный склероз, болезнь Альцгеймера, инсульты и т.д. Кроме этого можно обнаружить грыжи, протрузии межпозвонковых дисков, спондилез, спондилоартроз, черепно-мозговые травмы, мальформации, аневризмы, заболевания слуховых нервов. Также можно выявить эпилепсию, кровоизлияния, аномалии развития сосудов, подозрение на тромбоз (артериальный и венозный).

Обычно обследование в «ЛДЦ МИБС» проходит следующим образом:

- Пациент записывается на прием;
- Пациент приходит в медицинский центр;
- Оформление документов (амбулаторная карта, договор по оказанию медицинских услуг);

- Сотрудниками центра проводится сбор первичного анамнеза;
- Далее пациента сопровождает медицинский оператор МРТ (КТ), который дает рекомендации по прохождению данного исследования;
- Проводится диагностическое исследование, которое длится от 10 мин до 2 часов;
- После обследования производится оплата услуги;
- Написание заключения на основе полученного снимка томографии квалифицированным медицинским специалистом;

Выдача заключения на руки пациенту с устным или письменным пояснениями от врача-диагноста.

В ходе исследования, в случае выявления серьезного заболевания, врач-диагност отправляет результаты обследования врачам-консультантам в г.Санкт-Петербург. Далее врачи головного центра, после изучения истории болезни и результатов дополнительных анализов и обследований, принимают решение о дальнейшей тактики лечения. [40]

Стратегической целью предприятия ООО «ЛДЦ МИБС» является обеспечение системы безопасности оказываемых медицинских услуг, а также своевременное, инновационное оказание помощи людям при выявлении тяжелых и опасных заболеваний для жизни человека.

2.2. Организационная структура управления предприятия ООО «ЛДЦ МИБС»

Во главе управление организации «ЛДЦ МИБС» стоит совет директоров, который находится в городе Санкт-Петербурге. Он представлен: финансовым директором, медицинским директором, независимым директором и региональным директором. Председателем совета директоров является Аркадий Столпнер. Каждый из члена совета ответственный за одноименную сферу управления. Финансовый директор планирует и координирует

деятельность предприятия, обеспечивает экономическую безопасность предприятия и эффективность данной организации, ведет учет прибыли и убытков. Медицинский директор ответственный за контроль и качество медицинских услуг, осуществляет подготовку и повышения квалификации медицинского персонала. Независимый директор отвечает за контроль принятия управленческих решений, добросовестное и профессиональное выполнение обязанностей сотрудников. Региональный директор осуществляет контроль по количеству продаж медицинских продуктов, а также устанавливает определенный ежемесячный план, который необходимо выполнять сотрудникам медицинского центра «ЛДЦ МИБС». Все директора занимаются своей отраслью и контролируют работу каждого медицинского центра. Также директора осуществляют проверку, приезжая самостоятельно в отделения медицинского центра, в том числе и в город Пермь. На встречах обсуждают несущие вопросы, которые требуют решения.

В Перми расположено два филиала ООО «ЛДЦ МИБС», которые расположены по адресам: Ким, 2 и Баумана, 3.

В Перми планирование организации и контроль деятельности данных филиалов возлагается на генерального директора. Заместитель генерального директора выполняет большое количество функций, т.к. она ещё является юристом компании и менеджером: разрешает спорные вопросы между организацией и потребителем, решает юридические вопросы, занимается привлечением новых потребителей. Бухгалтер несет ответственность за своевременную выплату заработной платы работникам, выполнение еженедельной отчетности выручки предприятия, затрат на производство, а также расчет с поставщиками и т.д.

Диагностический центр «ЛДЦ МИБС» в будние дни работает в две смены. Каждая смена длится по восемь часов. На смене присутствует три сотрудника: врач-рентгенолог, оператор и администратор-кассир. Врач-рентгенолог является главным на смене. В случае какой-либо ситуации, требующей немедленного решения, врач-рентгенолог решает проблему.

Главная работа врача-рентгенолога написать заключение на основании проведенного исследования, а также руководить процессом работы, который осуществляется на смене. На этапе обследования, в случае выявления серьезного заболевания или тяжелой патологии, он обязан поставить в известность клиента.

Старший администратор находится в подчинении генерального директора. Она осуществляет контроль над администраторами-кассирами, которых насчитывается порядка двенадцати-тринадцати человек в Пермских филиалах. Старший администратор составляет график работы администраторов-кассиров, ведет работу с реестром добровольных медицинских страховых компаний, проводит собеседования на необходимую вакансию.

Заместитель генерального директора по медицинской деятельности осуществляет контроль и качество предоставляемых медицинских услуг, отвечает на спорные вопросы потребителя, а также вводит новые предложения по совершенствованию системы предприятия.

Задача оператора (медицинские сестры, братья) состоит в том, чтобы проводить пациента на исследование, правильно подготовить и настроить на процедуру, пояснить, как будет проходить процедура, уточнить наличие противопоказаний к обследованию, собрать анамнез и медицинскую документацию, запустить аппаратуру (томограф) и выстроить необходимые программы, которые диктует врач-рентгенолог.

Администратор – кассир осуществляет запись клиентов по телефону в колл-центре или очно на обследование, встречает клиента в холле (или на ресепшене), помогает в оформлении договора на медицинскую услугу, уточняет о наличии противопоказаний и осуществляет порядок оплаты за полученную услугу, а также выдает результат обследования, описанный врачом-рентгенологом. Администратор наблюдает за порядком в холле и создает благоприятные условия и атмосферу для прохождения исследований.

Задача менеджера заключается в том, чтобы привлечь клиентов, эффективно и доступно рассказать о преимуществах данного медицинского центра. Менеджера медицинского центра организуют встречи и конференции. На данные мероприятия приезжают врачи Перми и Пермского края. На конференциях, сотрудники центра, врачи различной локализации, рассказывают о технологиях медицинского центра, а также обсуждают назревшие вопросы. Также менеджеры активно совершают поездки по больницам, поликлиникам и медицинским учреждениям Пермского края, с целью информирования врачей о возможностях медицинского центра ООО «ЛДЦ МИБС», для того чтобы врачи края активно направляли пациентов на исследования, с целью выявления различных заболеваний и возможностях их лечения.

Отдел снабжения занимается поставкой необходимой продукции для медицинских центров (канцелярия, хозяйственные товары, медикаменты и т.д.). Поставка продукции осуществляется несколько раз в неделю. Существует специальная тетрадь для записи необходимого товара, т.е. каждый сотрудник может записать тот товар, который ему необходим для работы. После этого происходит согласование продукции с генеральным директором, который подтверждает или опровергает необходимость той или иной продукции. Затем происходит покупка товара у поставщиков. Отдел снабжения исследует рынок, смотрит цена-качество товара и осуществляет закупку продукции.

В каждом медицинском центре работает инженер, который осуществляет проверку техники (томографы, компьютеры, различная аппаратура), проводит необходимую диагностику, устраняет поломки, а также проводит инструктаж по технике безопасности.

За чистоту и порядок ответственны санитарки. Они ежедневно создают уют и комфорт. Также в их обязанности входит сбыт медицинских отходов и обеспечение специального концентрирующего дезинфицирующего средства для медицинских отходов (шприцы), которое необходимо менять ежедневно. За

отходами приезжает специальный сотрудник центра управления медицинскими отходами по звонку санитарки центра ООО «ЛДЦ МИБС».

Структура управления на предприятии ООО «ЛДЦ МИБС» представляет собой функционально-организационную структуру управления, где распределение работы происходит по функциям. Здесь происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенные задачи.

Каждый сотрудник несет ответственность за свою работу. Осуществляется контроль исполнения задач, поставленных руководителем.

2.3. Проведенный анализ персонала

В этом параграфе проведем анализ организационной структуры предприятия ООО «ЛДЦ МИБС» с помощью методов тестирования, методов оценки труда персонала и т.п., описанных в первой главе.

Менеджер провел опрос среди некоторых сотрудников «ЛДЦ МИБС», для того чтобы оценить эффективность управления на предприятии. Всего в опросе участвовало тринадцать сотрудников, из них - десять рядовых сотрудников и три сотрудника, которые выполняют управленческие обязанности. По результатам ответов проведенного теста «Оценка эффективности управления на предприятии», полученная средняя сумма оказалась менее 50 баллов. Кроме того, если рассматривать отдельно среднюю сумму оценок сотрудников, то она на 17,3% меньше, чем средняя сумма оценок руководителей. По результатам теста можно сказать, что руководители оценивают эффективность деятельности на предприятии выше, чем обычные работники.

В оценке результатов теста это трактуется следующими словами: «Организованность управления на данном предприятии находится в запущенном состоянии. Здесь правильнее говорить больше о неорганизованности, так как количество недостатков превышает количество

достоинств. Управление осуществляется на слабой организационной основе. Это значит, что нерационально тратится много времени (и его можно подсчитать), сил и нервов работников. Нужно срочно приступить к созданию надежного организационного фундамента управления». [4.236]

Очень важным элементом является взаимодействие персонала на предприятии. Тем более, когда выполняется командная работа и успех, эффективность зависит от каждого сотрудника. [15] На предприятии «ЛДЦ МИБС» организована восьмичасовая сменная работа, в которой трудятся три сотрудника - врач-рентгенолог, оператор и администратор-кассир. Возникают спорные вопросы, недопонимания, разногласия, сложные дискуссии между работниками организации.

С помощью теста «Определение причин трудностей в отношениях с окружающими» можно выяснить на какие моменты поведения нужно обратить особое внимание, для того чтобы урегулировать отношения с окружающими людьми. Данный тест прошли все сотрудники предприятия «ЛДЦ МИБС». Их насчитывается порядка семидесяти человек. Из них у наибольшей части коллектива, а точнее у сорока пяти человек было менее трех ответов «да» или вообще все ответы были отрицательны. У остальных сотрудников предприятия – двадцать пять человек – положительные ответы были в диапазоне от трех до пяти (рисунок 1).

Если ответ «да» насчитывается от трех до пяти: «Но что делать, если Вы действительно обладаете «шершавостью» характера? Конечно, понять это - значит, уже сделать большой шаг на пути к «выздоровлению». Но перебороть себя в одиночку довольно трудно. Огромную помощь Вам может оказать человек, которому Вы безоговорочно доверяете: супруг, приятель, Ваш руководитель или, наконец, специалист-психолог. Будет полезным обратиться к специалисту, если Ваш характер уже стал приносить Вам серьезные проблемы. Вообще же всем руководителям, склонным уделять чрезвычайно много внимания контролю за работой своих подчиненных, полезно, памятуя все

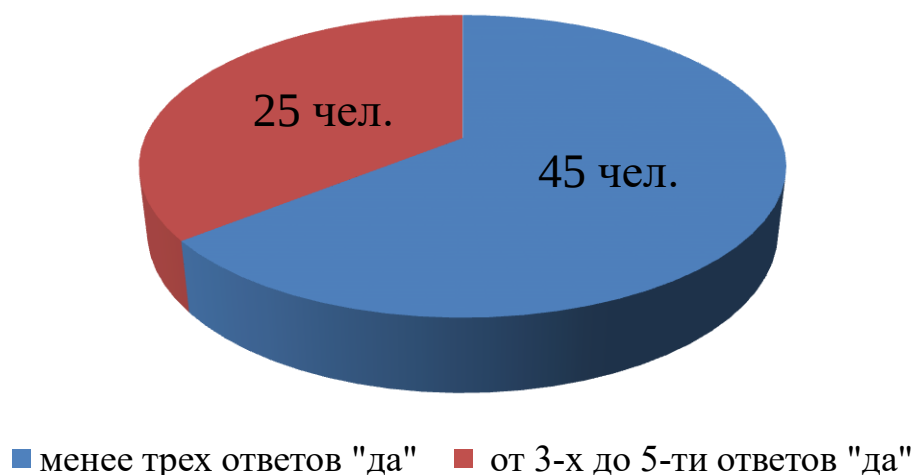
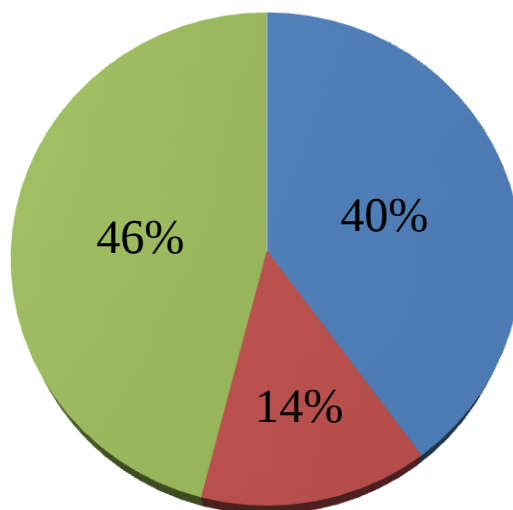


Рис. 1 Результаты проведенного теста «Определение причин трудностей в отношениях с окружающими» в «ЛДЦ МИБС»

сказанное, разобраться, не слишком ли они действуют на нервы окружающим и не мешают ли реализации собственных планов». [4.238]

Был проведен ещё один тест – «Агрессивность характера». Характер – это совокупность свойств, которая является отражением поведения человека. Для благоприятного функционирования предприятия, характер отдельно взятого сотрудника должен быть вежливым и правдивым.

Итоги теста показали, что у 40% сотрудников умеренная степень агрессивности. Это говорит о том, что человек вполне успешно идет по жизни и достаточно самоуверен. Проявление жесткости по отношению к коллегам, неуравновешенностью действий на данном предприятии по итогу опроса признано -14% сотрудников. Это количество людей, которые чрезмерно агрессивны и они пытаются добиться успеха, жертвуя интересами других окружающих людей. И наконец, 46% персонала очень добрые сотрудники, но обладают низкой уверенностью в своих силах и возможностях. Нужно работать над собой, для того чтобы овладеть большей решительностью (рисунок 2).



■ умеренная агрессия ■ излишняя агрессия ■ чрезмерная миролюбивость

Рис. 2 Результаты проведенного теста «Агрессивность характера»
в «ЛДЦ МИБС»

В ключе к данному тесту трактуется несколько особенностей: 1) Если по семи и более вопросам набрано по три очка и менее чем по семи вопросам – по одному баллу. Здесь агрессия носит разрушительный характер. Есть склонность к необдуманным поступкам и пренебрежительное отношение к людям, тем самым вы провоцируете конфликтные ситуации, которые можно предотвратить. 2) Если же по семи и более вопросам вы получили по одному очку и менее чем по семи вопросам – по три очка. Это обозначает, что человек очень сильно замкнут. В ходе опроса по данному тесту на предприятии «ЛДЦ МИБС» ответов с вышеперечисленными особенностями выявлено не было.

Следующий проведенный тест «Авторитет работника в коллективе» показывает, насколько работник пользуется признанием, властью и влиянием среди своих коллег в коллективе. По результатам данного теста можно сказать, что у большинства сотрудников предприятия «ЛДЦ МИБС» преобладает один и тот же ответ. У 78% коллектива выяснилось, что человек, скорее всего, не подходит для роли авторитета. Другие ответы персонала разделились почти в равных позициях по 7% и 8%. Та группа, которая больше всего склонялась к ответам под буквой «А» гласит трактовку, что необходимо быть осторожным,

так как комплекс угрожаемого авторитета может стать болезнью. [4.243] У последних двух групп результаты разделились поровну по 7%. Это люди, которые занимают по отношению к своим подчиненным, слишком, оборонительную позицию и те, у которых нельзя исключить предрасположенность к данной «болезни». Из результата опроса следует, что 8% сотрудников совсем не подходят для роли авторитета (рисунок 3).

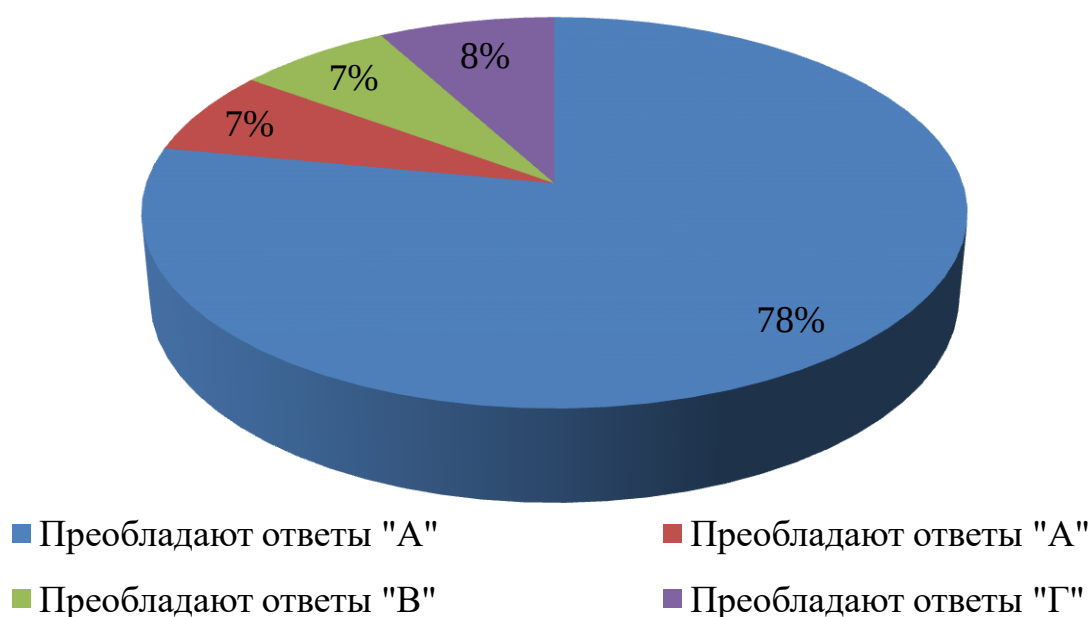


Рис. 3 Результаты проведенного теста «Авторитет работника в коллективе» в «ЛДЦ МИБС»

Сложно говорить о достоверности проведенных тестирований, так как многие сторонние факторы могут оказывать влияние на человека (именно в тот день, когда проводится тестирование): настроение, усталость, агрессия и т.д.

Был проведен метод оценки персонала с помощью графической шкалы. В этом способе принимало участие пять сотрудников предприятия «ЛДЦ МИБС». Причем каждый из них занимал определенную должность - врач-рентгенолог, медицинский брат (оператор), администратор-кассир, менеджер и санитарка. Ежедневно, я наблюдала за одним из вышеописанных сотрудников.

Смотрела, слушала и оценивала, насколько правильно человек выполняет свою работу. Каждого сотрудника оценивала по пяти важным критериям: [16]

- 1) Качество, аккуратность выполняемой работы;
- 2) Производительность – количество и эффективность работы, выполненной в некоторый период времени;
- 3) Знание работы – практические навыки, знания и информация, используемые при работе;
- 4) Независимость – часть работы, выполненная с небольшим контролем или без него;
- 5) Пригодность – степень пунктуальности, соблюдения предписанной работы, перерывов на обед и перекуров и общая посещаемость.

Первый день прошёл в медицинском центре по адресу ул. Баумана, 3, наблюдая за оператором, восьмичасовую рабочую смену. Хочется отметить, что сотрудник опоздал на работу на пятнадцать минут, при этом его в холле уже ожидал первый пациент, который был записан на исследование. Также, постоянно, без уважительной причины он покидал свое рабочее место. Одет был в неопрятную медицинскую одежду (мятую и грязную). При контакте с потребителями часто огрызался, при этом, повышая свой тембр голоса, и отлынивал от ответа на поставленный вопрос.

Во второй день, ездили по больницам города Перми с менеджером данного медицинского центра. Она тесно сотрудничает с различными врачами. Менеджер обладает очень хорошими качествами, что удивительно, как столько свойств совмещает в себе один человек. Доброжелательная, улыбчивая, пунктуальная, все говорила по делу, конкретно, четко и без лишних разговоров.

Третий день был один из самых напряженных, так как большая нагрузка возлагается на администратора. Бывает, что приходится одновременно выполнять несколько действий, из-за этого страдает качество выполняемой работы. У администратора, чаще всего, нет ни одной минуты свободного

времени. Это происходит из-за того, что много обязанностей возлагается на одного человека.

Четвертый день был проведен совместно с врачом-рентгенологом. Доступным и простым языком может рассказать пациенту о тех или иных изменениях, при этом давая некоторые рекомендации по лечению.

Пятый день был продолжительным и скучным, наблюдая за работой санитарки. У нее совсем немного обязанностей. Выполняет их вовремя, качественно, при этом применяет свои навыки.

Возвращаясь к критериям оценки, необходимо отметить, что у оператора и администратора получилось менее 350 баллов по шкале. На некоторые критерии следует обратить особое внимание для улучшения работы. У других участников – врача, менеджера и санитарки результат находится, примерно, в одном и том же диапазоне шкалы – от 400 до 430 баллов. Можно сказать, что это достаточно хороший и надежный уровень исполнения обязанностей персонала.

Следующий метод альтернативного ранжирования, с помощью которого возможно проанализировать рейтинг работников по определенному критерию для данного предприятия. Для того чтобы провести анализ сотрудников, необходимо разделить их на группы по занимаемым должностям:

- 1) Группа менеджеров;
- 2) Группа операторов;
- 3) Группа санитарок;
- 4) Управленческий персонал;
- 5) Врачи различной локализации;
- 6) Группа администраторов;
- 7) Группа инженеров.

Затем в каждую из групп нужно выписать работников предприятия с наилучшим и наихудшим рейтингом в особенном порядке, при этом выбрать критерий, по которому будет производиться оценка сотрудника. Особенный порядок представляет - сотрудника с хорошим рейтингом записываем в начале

списка, а с плохим – в конце, и так далее. Критерии, которые были выбраны для оценки данного предприятия: [17;18]

- 1) Работоспособность;
- 2) Производительность труда – как выполняется план работы;
- 3) Исполнительность – как и в какие сроки выполнена та или иная задача.

После того как все критерии оценены, необходимо сложить сумму всех результатов для каждого человека. У сотрудника, которого сумма окажется меньше всего, тот и будет считаться лучшим специалистом. Если сумма будет больше всего, то этот сотрудник – наихудший.

Следующий метод попарного сравнения, при котором сотрудник сравнивается с другим коллегой, работающим в одной структуре (должности). Необходимо взять несколько критериев, которые нужно оценить между сотрудниками. Возьмем два критерия для сравнения персонала: [17;18]

- 1) Качество (результат) работы, который выполняет сотрудник;
- 2) Количество и эффективность работы.

По результатам данного метода у каждой группы в каждом критерии есть, так скажем, лучший сотрудник, который достойно выполняет работу по заданным критериям среди своих коллег.

Критерии для оценки сотрудников можно придумать разные, те, которые будут, наиболее, важные для вашего предприятия.

С помощью рейтинговых шкал, возможно, определить личные и деловые качества сотрудника. При помощи шкал, проведен анализ деловых качеств менеджеров организации. По четырнадцати критериям [10.207] был проведен анализ всех менеджеров компании. В результате было выявлено, что большая часть специалистов, данной отрасли, имеет хорошие способности – творческие, аналитические и т.д., что непременно важно для осуществления работы. При оценке каждого критерия, отметки ниже четыре представлено не было. Это говорит о том, что уровень менеджеров в «ЛДЦ МИБС» средний и даже большая часть менеджеров имеет показатель выше среднего.

Следующий метод управления по целям, как уже было сказано ранее, заключается в совместной постановке задач руководителя и подчиненного и оценке результатов их выполнения, которая происходит в конце года. Этот способ охватывает все должности в компании. В начале года составляется список задач, которые на протяжении года выполняются всеми сотрудниками и отделами предприятия. В «ЛДЦ МИБС» на начало 2016 года было поставлено несколько задач:

- 1) увеличение клиентской базы;
- 2) увеличение выручки за счет продаж услуг;
- 3) начать строительство третьего медицинского центра в Перми.

Для каждой задачи используется свой коэффициент важности. Менеджер (сотрудник) должен следить за тем, чтобы задания на период формулировались в рамках стратегии предприятия. Стратегия предприятия – это совокупность действий по достижению поставленных целей. Цели должны быть конкретны, измеримы и достижимы. В конце отчетного периода оценивается успешность выполнения каждой задачи, определяются причины успехов и неудач, вырабатываются меры по улучшению качества работы. При подведении итогов в конце года в компании «ЛДЦ МИБС» частично были выполнены некоторые задачи. Строительство третьего центра начали в начале года, но реализовать все этапы строительства не удалось, так как не хватало финансирования. По сравнению с 2015 годом, 2016 год оказался более сложным. Поток клиентов снизился. Ни первая, ни вторая задача на конец года не были выполнены. Меры, которые были приняты по улучшению качества работы в следующем году:

- 1) анализ мнений пациентов методом опросов по телефону, интернет - опросов, устных интервью;
- 2) анкетирования пациентов при посещении медицинского центра, ящик жалоб и предложений;
- 3) проведение различных тренингов для персонала, направленных на приобретение профессиональных навыков;

4) запись разговоров на ресепшене и по стационарному телефону, для выявления замечаний сотруднику.

В рамках данной главы была рассмотрена краткая характеристика и сфера деятельности предприятия «ЛДЦ МИБС», описан персонал организации, рассказаны функции и обязанности сотрудников. Был проведен анализ организационной структуры предприятия. На основе полученных результатов анализа необходимо разработать способы повышения эффективности работы персонала.

При помощи тестирований, распространенных методов оценки труда персонала, а также метода управления по целям, был проведен анализ сотрудников предприятия «ЛДЦ МИБС» и выявлены проблемы, которые негативно сказываются на функционировании организации.

Для начала четко сформулируем проблемы персонала и опишем их более детально:

1) Управленческий персонал оценивает эффективность деятельности предприятия выше, чем рядовые сотрудники. В этом и состоит одна из главных проблем организации. Получается, руководители не осознают, что организованность управления находится уже в запущенном состоянии, т.е. оно осуществляется на слабой организационной основе. Также, не осуществляется обратная связь между руководителем и подчиненным.

2) Есть сотрудники, которые обладают «шершавостью» характера. Это обозначает, что при взаимодействии с такими людьми возникают чувства сложности, непонимания, трудности. Проблема состоит в том, что коллегами весьма болезненно воспринимаются люди с таким характером и из-за этого возникает сложная обстановка для работы, что непосредственно влияет на эффективность исполняемых обязанностей.

3) Результаты ещё одного теста показали, что на данном предприятии есть люди, которые чрезмерно агрессивны и неуравновешенны по отношению к

окружающим. Это, также, оказывает влияние на эффективность деятельности организации.

4) Низкая уверенность сотрудника в своих силах и возможностях порождает волнение при выполнении каких-либо обязанностей, особенно, которые выполняются впервые.

5) Большое количество обязанностей возлагается на администратора-кассира. Это приводит к снижению качества выполняемой работы и многочисленным ошибкам персонала.

6) С помощью метода оценки графической шкалы, были выявлены многочисленные нарушения у сотрудника данной организации - медицинского брата. Для каждой группы сотрудников разработана и утверждена должностная инструкция, в которой подробно описаны обязанности, права и общие положения, которые необходимо соблюдать.

В связи с выявленными препятствиями, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

1) Наем сотрудника для объективной оценки управленческого персонала, осуществление контроля по выполняемой работе, мотивации и разработки плана для руководителей с индивидуальными мероприятиями, планированием на один календарный год;

2) Прием на работу психолога, который будет помогать сотрудникам, справиться с психологическими и эмоциональными недугами в коллективе;

3) Создание мотивационного механизма на данном предприятии;

4) Улучшение системы коммуникаций в компании;

5) Совершенствовать систему развития персонала.

В следующей главе рассмотрим каждую рекомендацию более детально и подробно.

Глава III. Способы улучшения по совершенствованию системы управления персоналом

3.1. Совершенствование персонала при помощи дополнительных кадров

С помощью наемного работника, который ранее не имел отношение к данному предприятию, возможно, дать объективную оценку деятельности управленческого персонала. Работник И.И. на протяжении двух рабочих месяцев собирает информацию, проводит опросы среди сотрудников организации, интересуется организованностью управления. Собрав всю необходимую информацию и проанализировав данные, собирает весь управленческий персонал организации для собрания, на котором трактует свое виденье сложившейся ситуации. Далее дает рекомендации по устранению слабого управления:

- 1) Ввести контроль за исполнением приказов, распоряжений и т.д.
- 2) Организовывать совещания в экстренных случаях;
- 3) Четко и понятно выражаться, не отнимая свое время и сотрудников;
- 4) Сформулировать цели организации и указать срок их выполнения;
- 5) Принимать участие в выполнении плана, которое планируется на день;
- 6) Сформулировать приказ по исполнению должностной инструкции; в случае невыполнения указать способы взыскания;
- 7) Осуществлять ежедневный контроль за исполнением обязанностей сотрудников предприятия.

Для успешной реализации целей, стратегий предприятия, повышения квалификации, наемным работником предлагается план посещения вебинаров, семинаров и тренингов для управленческого персонала «ЛДЦ МИБС», представленный в таблице 2.

План мероприятий - курсов на 2018 г.

Дата мероприятия	Названия курса	Тема курса
18-19.06.2018г	тренинг	«Публичные выступления»
21.08.2018г	онлайн - вебинар	«Управляй своим бизнесом»
15-16.09.2018г	тренинг	«Управление предприятием»
20.10.2018г	семинар	«Эффективный руководитель»
17.11.2018г	онлайн - вебинар	«Коллектив - одна команда»
22.12.2018г	онлайн - вебинар	«Управление конфликтами»

Управленческий персонал в данной организации состоит из пяти сотрудников. При этом на каждом курсе присутствовать всем руководителям невозможно в виду двух причин:

- 1) В среднем стоимость одного курса составляет десять тысяч рублей;
- 2) На рабочем месте должен присутствовать хотя бы один из руководителей компании.

В связи с высокой стоимостью курсов не предоставляется возможным их посещать каждому члену руководства. Поэтому два сотрудника будут регулярно проходить курсы и периодически меняться очередностью с коллегами, а также после пройденного материала будут делиться знаниями и навыками, приобретенными на мероприятиях.

Работником И.И. проведен анализ и даны рекомендации для руководителей предприятия по работе с персоналом и работы над собой.

Нанять в штат предприятия работника - психолога с соответствующей практикой, опытом и хорошими рекомендациями, для устранения конфликтов между персоналом, руководителем и персоналом, персоналом и потребителем. Следует обеспечить условия для того, чтобы никто из коллег в организации не знал, что тот или иной сотрудник общается с психологом. Создать условия

работы как стационарного, так и онлайн приема. Задачи психолога, которые он должен выполнять:

- 1) Найти компромисс между участниками проблемы;
- 2) Устранить нарушающиеся правила поведения между сотрудниками предприятия;
- 3) Бороться с низкой самооценкой, волнением сотрудников организации;
- 4) Помочь сотруднику научиться мыслить по-другому, посмотреть на ситуацию по-новому и действовать иначе;
- 5) Научиться глубже понимать себя, лучше взаимодействовать с окружающими и строить с другими людьми более гармоничные отношения.

После ожидаемой проведенной работы психолога, состояние личности улучшается, начинаешь рассуждать по-другому и на какие-то вещи смотреть иначе, механизм будет запущен в верном направлении.

Психолог направит коллектив на взаимодействии друг с другом, что поспособствует эффективной деятельности предприятия.

3.2. Совершенствование системы на мотивационной основе

Для того чтобы повысить результаты деятельности организации и не создавать текучести кадров, необходимо правильно поощрять работу сотрудников. [19.81] Одно из самых лучших решений, разбить заработную плату - на фиксированную и бонусную часть. Это одинаково привлекательно и для руководителей, и для сотрудников: первые будут знать свои примерные расходы, а вторые — надеяться на большие доходы, благодаря бонусам, которые можно получить за дополнительную работу. Зарплата сотрудников «ЛДЦ МИБС» складывается из официальной ставки и бонусов, которые можно получить за дополнительную работу. Дополнительная работа - это выполнение

медицинских услуг свыше утвержденного плана, которая поощряется финансовым вознаграждением.

Существуют методы, которые не основаны системой стимулирования на финансовой основе. При выполнении сверх плана мотивировать персонал возможно с помощью:

1) Сотрудник получает бонус в виде благодарности или грамоты в устном или письменном виде;

2) Сотрудник получает подарочный сертификат, тем самым руководство выражает своё расположение и заинтересованность в человеке;

3) Оказание помощи сотрудникам в их занятиях и увлечениях. Это положительно скажется на его работе. Благодаря поддержке руководства данная ситуация вдвойне становится выигрышной – чем больше успехов добивается работник в жизни, тем выше качество и производительность его труда;

4) Организовать совместный отдых коллектива. Это обязательно сплотит персонал и положительно настроит на эффективную работу;

5) Создать в холле доску почета, на которой ежедневно будет помещаться фотография специалиста, который лучше всего справился с выполнением обязанностей;

6) Создать шкалу оценки выполнения плана и ежедневно заносить результаты побед и поражений;

7) Узнать у работников цели и желания, для того чтобы предоставить разные возможности для работы и профессионального роста. Невозможно мотивировать конкретных людей общими программами, так как у каждого свои приоритеты. Необходимо найти индивидуальный подход к каждому подчиненному.

8) Интересоваться у сотрудников о результатах их работы, тем самым осуществляется обратная связь между подчиненным и руководителем;

9) Проявлять уважение к сотрудникам и при необходимости разъяснять сущность новой программы поощрений – её цели и задачи. Пояснить, как данная система может повлиять на их текущую деятельность;

10) Создания благоприятного социально-психологического климата;

11) Завести специальный блокнот, папку, ящик для записи идей. Сотрудник сможет поделиться своими идеями и мыслями по улучшению работы предприятия;

12) Использовать знания и обучение в качестве награды и мотивирующего фактора. Отправлять сотрудников на тренинги, которые добились успехов и результата в работе. Сотрудник должен стать лучшим в своей работе, а также развить в себе дополнительные навыки. Это также будет мотивировать остальных сотрудников, так как предлагается мощный фактор – знания;

13) Предложить подчиненным программу поощрений, которая будет предусматривать награждение сотрудников по результатам опроса их коллег. Когда сотрудники начнут признавать и награждать друг друга за успехи, уровень их мотивации значительно повысится;

14) Попытки мотивировать сотрудника, которому не нравится его работа, не дадут результата;

15) Попробовать набирать сотрудников с внутренней мотивацией. Он лучше других справится с задачей. Гораздо проще обучить мотивированного сотрудника, чем мотивировать квалифицированного специалиста;

16) Следует награждать подчиненных в меньших объемах, но делать это чаще. Заранее спланировать расходы на поощрения сотрудников, чтобы можно было награждать их в большинстве случаев. Это повлечет за собой внимание персонала к постепенному улучшению качества работы;

17) В разумных пределах предоставить персоналу больше независимости. Вносить изменения в свою рабочую среду. Эти изменения должны быть сдержаны, чтобы не нанести угрозу имиджу и безопасности организации;

18) Относитесь к проделанной работе сотрудника с уважением, а также оценивайте их работу регулярно, оперативно и точно. Этот установленный контакт между руководителем и подчиненным сплотит и придаст мотивацию для решения других задач;

19) Позволить сотрудникам работать на равных правах;

20) Укажите людям на их сильные стороны и дайте понять, что их совершенство служит примером для других. Установите высокую планку, и люди будут стремиться оправдать репутацию лидера;

21) Сделайте свои идеи их идеями. Люди ненавидят, когда им указывают, что надо делать. Не заставляйте людей, а дайте им почувствовать, что ваша мысль — их собственная;

22) Провести опрос или анкетирование среди персонала с целью выявления претензий, которые имеются к процессу работы, а также уточнить, как они видят свое рабочее место. Из этих анкет можно будет выделить общие мысли и потребности сотрудника, на которые необходимо обратить внимание. Это способствует взаимодействию персонала и руководителя. Дает понять сотруднику, что руководителя беспокоит этот вопрос;

23) Возможность карьерного роста и профессионального развития;

24) Повышение квалификации персонала за счет средств предприятия.

Все эти вышеописанные методы нужно использовать для мотивации персонала, для того чтобы производительность труда сотрудников была с максимальной отдачей. Необходимо уделять внимание вопросу удовлетворенности сотрудников, только они могут рассказать руководителю о том, чего они ожидают получить на самом деле от своей работы.

3.3. Совершенствование коммуникаций в компании ООО «ЛДЦ МИБС»

Процесс коммуникации в компании настолько важен, что некоторые организации специально приглашают на должность специалистов по информационному обеспечению.

Существует два вида коммуникаций: вертикальные и горизонтальные. Вертикальные связи предполагают установление контакта между руководителем и подчиненным и предназначены для передачи управленческих решений, постановки задач, получения отчетов, постановки работы и т.д. Горизонтальные связи нужны для обмена информацией, для осуществления внутренней работы организации и определенных задач. [41.1]

Коммуникации в коллективе необходимы для эффективного взаимодействия всех сотрудников предприятия. Притом крайне важно, чтобы эти взаимодействия работали во всех направлениях, то есть не только снизу вверх — от сотрудников к начальству, но и от начальства к сотрудникам. Это необходимо, как для выстраивания политики компании, так и для укрепления командного духа и повышения лояльности. Без коммуникативной связи каждый работник, словно, находится в своем собственном «информационном пузыре» и не вполне понимает, как его деятельность связана с целями и задачами компании. Это приводит к хорошо известному эффекту «я здесь один работаю, а остальные заняты непонятно чем». [21.189]

Есть интересное исследование, которое провели американские эксперты. По внутрикорпоративным коммуникациям подсчитали, что лояльность работников и их удовлетворенность более чем на 90% связаны именно с качеством связи внутри компании.

Отсутствие связи между работниками организации влияет на процесс работы, замедляет решение любых вопросов, способствует возникновению спорных ситуаций, появляются многочисленные конфликты. Все это вызывает чувства напряжения и агрессии в коллективе. [22.53]

В компании необходимо действовать сообща. Коммуникации должны быть налажены на любом предприятии, для того чтобы знать какую работу выполняет или на каком этапе продвигается работа твоей команды (коллег).

Система коммуникации решает некоторые задачи:

- 1) Повышение производительности за счет устранения коммуникативных барьеров;
- 2) Формирование сильной корпоративной культуры, способствующей реализации долгосрочной бизнес - стратегии компании, повышение удовлетворенности трудом, приверженности и вовлеченности сотрудников.

Для улучшения системы коммуникаций в компании «ЛДЦ МИБС» необходимо внедрить несколько мероприятий:

- 1) Создание единой корпоративной почты для двух медицинских центров в Перми, чтобы обмениваться информацией, необходимой для осуществления рабочего процесса;
- 2) Провести техническое обеспечение каналов передачи информации (обеспечить информационную безопасность);
- 3) Разработать дополнительные источники информации;
 - онлайн – мероприятия;
 - информационные стенды, корпоративное радио;
 - собрания, встречи с руководством;
 - буклеты, плакаты, корпоративные фильмы и т.д.
- 4) создание корпоративного сленга;
- 5) размещение корпоративной информации (стандартов);
- 6) создание в электронном виде опросов, анкет и т.д.;
- 7) создание корпоративных мероприятий;
- 8) информирование сотрудников о положении дел, достижениях компании, ее подразделений и отдельных работников;
- 9) информирование о новых интересных проектах, перспективах развития, задачах;
- 10) разработка электронной библиотеки;
- 11) внедрение дистанционных обучений, проведение семинаров и кружков, для того чтобы можно было обмениваться опытом.

Все эти перечисленные мероприятия нужно создавать для эффективной работы предприятия. Также это будет способствовать к командному общению между коллегами, что послужит сплочению коллектива.

3.4. Совершенствование системы развития персонала

Персонал является одним из самых важных элементов в системе управления организации. [23.21] В настоящее время большое количество компаний уделяют недостаточное внимание системе развития персонала. Для того чтобы организация была конкурентоспособной на рынке, нужны квалифицированные специалисты, чтобы работники могли улучшать компанию и развивать её.

Положительный результат в современной компании зависит от сплоченности сотрудников, а также от взаимовыгодных отношений между работником и руководителем. [24.242] Хороший исход получается в результате сплоченной работы всего персонала. У них должны быть общие цели, которые должны быть конкретны и достижимы. У каждого предприятия должна быть своя «изюминка», с помощью которой будет привлекать потребителей, иначе, как правило, её ждет неудача и банкротство. [25.31]

Опытный руководитель понимает, что рынок стремительно развивается и меняется. Поэтому необходимо перерождать организацию и персонал, для того чтобы быть конкурентоспособным. В связи с этим для организации «ЛДЦ МИБС» нужно разработать способы обучения персонала, которые включают в себя следующие мероприятия:

- 1) Проводить тренинги, семинары для руководителей и специалистов;
- 2) Проводить лекции, практические задания, деловые игры и т.д.;
- 3) Внедрить в компанию дистанционное обучение, онлайн-конференции, видеоуроки;
- 4) Внедрить систему коуч-менеджмент;

- 5) Создать ротацию кадров (секондмент);
- 6) Повышать квалификацию персонала;
- 7) Создать корпоративный регламент и портал;
- 8) Создать ролевые игры в организации;
- 9) Внедрить метод «мозгового штурма»;
- 10) Обучить персонал при помощи метода сторителлинга;
- 11) Внедрить баскет-метод;
- 12) Обучить с помощью метода «Shadowing»;
- 13) Обучить с помощью метода «buddying»;

Коуч - менеджмент – демократический стиль лидерства. Руководитель (менеджер), вместо того чтобы указывать – задает вопросы (спрашивает) и оказывает содействие подчиненному в какой-либо задаче. [26.1]

Метод самостоятельного обучения – ротация или секондмент. [27] С помощью этого способа, сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Предоставляется возможность овладеть новой профессией, сменить обыденную деятельность, а также способствует расширению социальных и деловых контактов на рабочем месте.

Повышение квалификации персонала неотъемлемая часть работы любой организации. [28] Технологии постоянно движутся вперед. Для того чтобы оставаться лидером среди других компаний необходимо совершенствовать персонал.

Корпоративный регламент – это правила организации, в котором описаны правила поведения работников и нормы поведения с коллегами, руководством и потребителями. [29] В организации «ЛДЦ МИБС» существует должностная инструкция для каждого звена, в которой расписаны обязанности персонала. При помощи метода оценки персонала графической шкалы, было выявлено, что большинство сотрудников не следуют указанной инструкции, а на некоторых возлагается слишком много обязанностей (администраторы –

кассиры) и они не справляются с объемами работы. В связи с этим необходимо создать корпоративный регламент, более детально описать правила внутреннего распорядка и назначить ответственного сотрудника, который будет следить за выполнением данных норм. С помощью данного инструмента наладится дисциплина в компании, и будут легче адаптироваться новые кадры.

При создании корпоративного портала улучшится система обмена информацией. Это поспособствует быстрому поиску нужным сведениям, материалам, новостям и т.д. Персоналу поможет в легкой адаптации, а другим сотрудникам даст больше возможностей для самообучения.

Ролевые игры относят к методам активного обучения персонала. Как правило, собирается группа коллег, среди которых проигрывается ситуация, произошедшая в организации. Затем проводится обсуждение и анализ. Этот метод способствует снижению числа ошибок, допускаемых в реальных производственных ситуациях. [30]

Для того чтобы собрать как можно больше разных и интересных идей используют метод «мозговой штурм». [35] Собирается большая часть коллег (рядовые сотрудники, руководители т.д.) и организуется работа в небольших группах по несколько человек. В течение пятнадцати минут обсуждается конкретный вопрос. Каждый участник предлагает свой вариант действий. После этого все мысли фиксируются на бумаге. Затем ответы обсуждаются совместно со всеми коллегами. Данный метод будет очень полезен застенчивым и робким сотрудникам предприятия ООО «ЛДЦ МИБС», а также у тех, кого занижена самооценка. Научиться слушать коллег, уважать их мнение и психологически сблизить (сдружить) персонал.

При помощи мифов и историй из жизни организаций обучать персонал правилам работы в компании. Этот метод называется сторителлинг. [33] Его начинают использовать уже при подборке персонала на должность. При выходе на работу руководитель рассказывает те самые истории и помогает сотруднику быстрее познакомиться с коллегами, с организационной составляющей компании, правилами внутреннего распорядка и т.д. Руководитель наблюдает,

контролирует и помогает сотруднику познакомиться с компанией. Этот метод способствует быстрой адаптации нового члена команды.

Сотрудника приглашают выступить в роли руководителя. Он поглощается в работу руководителя: разбирает документы, встречается с партнерами компании, отвечает на звонки. Сотрудник выявляет, анализирует и принимает решения по различным вопросам. Этот способ называется баскет-метод. [36] С его помощью сотрудники организации могут найти пути решения разных проблем в компании. Позволяет оценить способности сотрудника к работе с информацией, к её распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умению принимать решения на основе имеющейся информации.

Метод «Shadowing» сейчас активно используются в Великобритании, а в России его активно применяют в аудиторских компаниях. Данный метод можно использовать для разных сотрудников. [31]

Допустим, в компании «ЛДЦ МИБС» открыта вакансия на должность администратора-кассира. После успешного пройденного собеседования, нового сотрудника знакомят с лучшим специалистом, который успешно управляет всеми обязанностями в данной деятельности. Сотрудник погружается в процесс работы в течение нескольких дней. Тем самым у нового сотрудника сразу появляется возможность погрузиться в работу и наблюдать как правильно нужно вести себя в различных ситуациях. [34]

Также этот метод можно использовать для повышения в должности уже действующего сотрудника или того, кто желает переквалифицироваться на другую специальность. С помощью данного метода быстрее проходит процесс адаптации сотрудников.

Суть последнего метода «buddying» [32] заключается в том, что за определенным сотрудником предприятия закрепляется партнер. Его задача проследить насколько грамотно и верно сотрудник принимает решения в спешке. Иногда бывает очень полезен взгляд со стороны. Этот партнер сможет дать сотруднику обратную связь, а также дать объективную оценку по работе.

С помощью вышеописанных мероприятий можно совершенствовать персонал в компании «ЛДЦ МИБС». Это поможет устранить выявленные причины раздора между сотрудниками, а также улучшить социальные и психологические отношения. Благодаря методам «ролевые игры» и «мозговой штурм» укрепится командная работа, что будет способствовать эффективной деятельности на предприятии и доброжелательной атмосферы. Создание корпоративного регламента будет необходимой инструкцией для данного предприятия. Опираясь на него можно ввести контроль кадров и поддержание дисциплины персонала.

Необходимо провести экономические расчеты предложенных рекомендаций с целью определения эффективности их внедрения и использования.

Рассчитаем необходимые затраты на предложенные мероприятия. Заработная плата у работника И.И. за два месяца работы составит пятьдесят тысяч рублей и сто двадцать тысяч рублей будут потрачены на различные курсы в 2018 году. В результате найма нового сотрудника улучшится система управления над персоналом. Будут введены рекомендации, которые внедрить работник И.И. Введения будут служить успехом для персонала организации, в том числе и для организационного управления.

Допустим, психолог работает два раза в неделю по шесть часов в день. Заработная плата за один месяц составит – тринадцать тысяч пятисот рублей. Т.е. затраты на один год составят сто шестьдесят две тысячи рублей. После нескольких недель работы психолога будет решено множество конфликтов между персоналом компании. Благодаря этому коллектив станет сплочённым и это отразится на высокой результативности персонала. Сократятся ссоры и недопонимания, станет больше взаимодействия друг с другом.

Для улучшения системы коммуникаций необходимо провести обеспечение информационной безопасности, которое стоит семь тысяч рублей. Также нужно организовать совместный досуг для коллектива. Проводить мероприятия можно два раза в год. Затраты частично оплачивает организация.

Всего выделяется двадцать пять тысяч рублей. Безусловно, все эти затраты будут реализованы в кратчайшие сроки, так как предлагаемые мероприятия послужат сплочению коллектива, следовательно, производительность труда станет ещё выше.

Заключение

Управление персоналом – один из важнейших аспектов эффективной деятельности предприятия. Персонал является конкурентным преимуществом организации в условиях рынка. Он должен быть динамичным и способным адаптироваться к условиям внешней среды.

В первой главе данной работы было рассмотрено зарождение науки об управлении, её становление от древнекитайских трактатов до современных теорий. На основе этих теорий были рассмотрены подходы к управлению персоналом и приведены конкретные методы анализа и оценки человеческих ресурсов предприятия: тестирование, методы оценки труда персонала, управление по целям, управление результативностью, метод «360 градусов». Некоторые из этих методов были применены для оценки и анализа персонала предприятия ООО «ЛДЦ МИБС».

Во второй главе описана характеристика предприятия ООО «ЛДЦ МИБС», подробно разобраны функции персонала – распределение обязанностей каждого сотрудника. После подробного ознакомления с организацией был проведен всесторонний анализ персонала при помощи методов, описанных в первой главе. В результате этого анализа удалось выявить следующие особенности персонала предприятия ООО «ЛДЦ МИБС»:

- управление организации осуществляется на слабой организационной основе;
- у опрашиваемых проявляется жесткость и агрессия по отношению к коллегам;
- большое количество обязанностей возлагается на администратора – кассира;
- некоторые сотрудники не соблюдают должностную инструкцию.

В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию системы управления «ЛДЦ МИБС»:

- принять в штат сотрудника для устранения неэффективного управления и психолога для создания позитивного настроения в коллективе;
- внедрить способы, с помощью которых можно мотивировать персонал;
- улучшить систему коммуникаций в организации путем внедрения различных мероприятий;
- внедрение системы обучения для персонала, для того чтобы повышать уровень их развития.

Для наилучшей работы «ЛДЦ МИБС» были разработаны рекомендации по совершенствованию управления персонала, которые в дальнейшем будут способствовать хорошему результату.

В заключении, хочется отметить, что работа над выпускной квалификационной работой была интересной и познавательной. Данная тема будет иметь актуальность, пока будут существовать компании и им будет нужен персонал для своего роста и развития.

Литература

Книги

1. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор, 2004. – 432 с
2. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. — СПб.: Речь, 2010. —319 с. ISBN 978-5-9268-0849-7
3. История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина ; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. - 606 с
4. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. Учеб. -метод. пособ. / 2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2003.-280 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. Изд. 4-е, доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М. 2010.-695 с.-(Высшее образование). ISBN 978-5 16-003671-7
6. Андреев Г.И., Тихомиров В.А. Основы управления предприятием. Модели и методы управления в условиях неопределенности. Книга 2. М.,: Финансы и статистика, 2013. Стр. 302
7. Клейнер Б. Корпоративное управление и эффективность деятельности компаний // Вопросы экономики. 2008. № 10. С. 47.
8. Макарова И.К. Управление персоналом – М. : Юриспруденция, 2012.
9. Мехтиханова Н. Н. Психологическая оценка персонала. – 2013.
10. Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом. Учебное пособие //Издательство: МИЭМП.–2010.–237 с.
11. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М. : Эксмо, 2008. – 192с. – HR-библиотека. ISBN 978-5-699-15489-0
12. Киселева М.Н. оценка персонала. – СПб.: Питер, 2015 – 256 с.

Электронные ресурсы

13. <https://perm ldc.ru/> - сайт Лечебно - диагностического центра МИБС имени Березина

14. <http://www.lechenie-raka.pro/radiokhirurgiya>

15. <http://biblioclub.ru> – Университетская библиотека ONLINE

16. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

17. <http://www.studfiles.ru> – Файловый архив для студентов

18. <http://www.grandars.ru> – Энциклопедия Экономиста

Журнальные и газетные статьи

19. Салова Д.В. Статья в журнале. Журнал: Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. № 42. 2016. 80-84с.

20. Трегулова Н.Г. Статья в журнале. Журнал: Электронный научный журнал. Номер 10-3 (13). 2016. 184с.

21. Шулакова Е.В. Статья в журнале. Журнал: Социально-экономическое управление: теория и практика. № 2(22) 2012. 189-192с.

22. Карасев М.А. Статья в журнале. Журнал: Интернет-журнал науковедение. Том 7. Номер: 5 (30). 2015. 54с.

23. Дудяшова В.П.; Кипень Н.А.; Снурницына М.А. Статья в журнале. Журнал: Наука и мир. Том 2. №5 (9). 2014. 20-23с.

24. Бухонова Н.М.; Яковлев А.В.; Снопов А.С. Статья в журнале. Журнал: Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. № 2. 2013. 241-245с.

25. Астахова В.И. Статья в журнале – научная статья. Журнал: Вопросы региональной экономики. Том 4. 2010. 31-39с

26. Ирина Ткачева, Анна Мурашкина Статья в журнале - Менеджмент в стиле коучинг. Как «включить мозги» сотрудника? 2014. с.1

27. Бобова О.В. Статья в журнале. Журнал: Сборник конференции НИЦ СОЦИОСФЕРА. № 28. 2012. 98-103с.

28. Бурцева А.И; Тиньков С.А⁴ Самсоненко Ю.А. Статья в сборнике трудов конференции. Источник: Проблемы развития общества: право, экономика, технологии. 2016. 82-86с.
29. Гаврилова О.А; Беда С.С. Статья в сборнике трудов конференции. Источник: Актуальные региональные вопросы экономики и управления в условиях инновационной экономики. 2016. 130-133с.
30. Гаврилова О.А; Никифорова А.О; Киктева О.М. Статья в сборнике трудов конференции. Источник: Актуальные региональные вопросы экономики и управления в условиях инновационной экономики. 2016. 120-124с.
31. Дарижапов Б.Д. Статья в журнале. Журнал: Известия Байкальского государственного университета. Номер 1. 2012ю 91-95с.
32. Жилкин А.А. Минева О.К. Статья в журнале. Журнал: Каспийский регион: политика, экономика, культура. № 1. 2011. 95-101с.
33. Кирилук О.М; Панова Е.А; Панова К.А. Статья в сборнике трудов конференции. Источник: Современные концепции научных исследований. 2015. 104-107с.
34. Клементьева М.В. Статья в журнале. Журнал: Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. №10-4. 2015.47-50с.
35. Купцова А.С. Статья в журнале. Журнал: Вестник Нижегородского Университета ИМ. Н.И.Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. №1. 2015. 472-476с.
36. Кузнецов А.В. Статья в журнале. Журнал: Сборник конференций НИЦ СОЦИОСФЕРА. Номер: 16. 2014. 103-108с.
37. Курасов И.И. Журнал: Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. Выпуск №7. 2013.
38. Лукьянова А.А. Статья в журнале. Журнал: Вестник Омского университета. Серия: Экономика.3 1. 2012. 93-97с.
39. Лунев А.П. Минева О.К. Статья в журнале. Журнал: Вестник Астраханского государственного университета. Номер: 4. 2014. 213-215с.

40. Мирзабекова М.Ю. Статья в журнале. Журнал: Современные тенденции в экономике и управлении : новый взгляд. № 24. 2014. 47-53с.

41. Комсомольская правда / Внутренние коммуникации в компании: общий язык для рабочего пространства // 29.12.2017– С. 1.

Таблица 1 – Этапы развития управления персоналом и их характеристика

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий, организация труда
1910-1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве

1940-1950 гг	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960 гг	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работ изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980 - 1990 гг	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990-2000 гг	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости,

	персонала	потребностям производства	переподготовка, создание гибких форм вознаграждения, участие в доходах и капитале
2000-2010 гг.	Рост квалифицированного персонала, увольнение работников	Гарантия занятости и сохранения оплаты труда в период финансового кризиса	Стратегическое управление персоналом Расширение гарантий занятости, переподготовка, содействие в поисках работы. Повышение эффективности использования человеческого капитала