

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Разработка мероприятий по повышению эффективности использования  
трудового потенциала на примере ГКУ ЯНОА «ЦРО»

Студент

Е.А. Конева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.э.н. С.Ю. Данилова

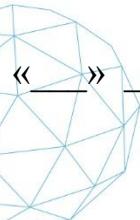
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)



2018 г.

Тольятти 2018



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Конева Елена Анатольевна

Тема работы: Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала на примере государственного казенного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»

Научный руководитель: к.э.н. Данилова С.Ю.  
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала на примере государственного казенного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».

Объект исследования – государственное казенное учреждение Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».

Предмет исследования – экономические отношения, возникающие в сфере использования трудового потенциала государственного казенного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».

Методы исследования – теоретические методы, анализ научной литературы; экономико-статистические методы.

В процессе исследования были предложены мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала ГКУ ЯНАО «ЦРО».

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть применены на практике ГКУ ЯНАО «ЦРО» с целью совершенствования трудового потенциала данного учреждения.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 47 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 16.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения эффективности использования трудового потенциала организации.....	7
1.1 Понятие трудовых ресурсов и трудового потенциала организации.....	7
1.2 Факторы формирования и методы оценки трудового потенциала организации.....	13
2 Анализ использования трудового потенциала ГКУ Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ГКУ Ямало-Ненецкого АО «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».....	23
2.2 Анализ использования трудовых ресурсов ГКУ «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения» и фонда оплаты труда .....	28
3. Повышение эффективности использования трудового потенциала ГКУ Ямало-Ненецкого АО «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».....	40
3.1 Мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала ГКУ «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».....	40
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	47
Заключение.....	50
Список используемой литературы.....	55
Приложения.....	60

## Введение

**Актуальность.** Одна из основных проблем российской экономики в последние годы заключается в медленном росте производительности труда относительно роста заработной платы и уменьшение конкурентоспособности российских организаций на мировом рынке. В Российской Федерации трудовые ресурсы организации являются одним из важнейших факторов, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке, поэтому руководству необходимо постоянно совершенствовать и развивать трудовой потенциал, чтобы обеспечить достижение стратегических целей.

Развитие трудового потенциала организации в современных рыночных условиях является одним из главных его конкурентных преимуществ и непременным условием завоевания и сохранения устойчивых либо лидирующих позиций на рынке. Тем самым обуславливается актуальность разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала на примере государственного казенного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».

Цель исследования - разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала на примере государственного казенного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».

Для достижения цели решались следующие **задачи**:

- определить понятия трудовых ресурсов и трудового потенциала организации;
- рассмотреть факторы формирования трудового потенциала организации;
- выделить методы оценки трудового потенциала организации;

- представить организационно-экономическую характеристику ГКУ Ямало-Ненецкого АО «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»;
- провести анализ использования трудовых ресурсов ГКУ «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»;
- проанализировать фонд оплаты труда;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала ГКУ «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»;
- провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования - государственное казенное учреждение Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».

Предмет исследования – экономические отношения, возникающие в сфере использования трудового потенциала государственного казенного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».

Методы исследования:

- теоретические методы (описание, сравнение, обобщение и т.д.);
- эмпирические методы (анализ научной литературы);
- экономико-статистические методы.

Информационную основу исследования составляют:

- нормативно-правовые акты РФ, как Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ, Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 18 февраля 2017 г. № 98-П «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников государственного казённого учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения» и др.;
- научные труды таких отечественных современных ученых, как И.А. Балынский, В.В. Ушаков, Г. Деслер, И.А. Дубровин, А.С. Каменский и др.;

- научные труды таких зарубежных ученых, как Leslie Allan, Muhammad Hamid, Sumra Maheen, Ayesha Cheem и др.;

- отчетность государственного казенного учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения».

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть применены на практике ГКУ ЯНАО «ЦРО» с целью совершенствования трудового потенциала данного учреждения.

Структура исследования обусловлена поставленной целью и задачами, и состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка литературы, приложения. В первой главе определены понятия трудовых ресурсов и трудового потенциала организации; рассмотрены факторы формирования трудового потенциала организации; выделены методы оценки трудового потенциала организации. Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика ГКУ Ямало-Ненецкого АО «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»; проведен анализ использования трудовых ресурсов ГКУ «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»; проанализирован фонд оплаты труда учреждения. В третьей главе предложены мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала ГКУ «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»; проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий. Список литературы состоит из 47 наименований.

# 1 Теоретические основы повышения эффективности использования трудового потенциала организации

## 1.1 Понятие трудовых ресурсов и трудового потенциала организации

В научной литературе существуют различные определения понятия «трудовые ресурсы». М.И. Маскаев обращает внимание на определение трудовых ресурсов, в соответствии с которым они представляют собой часть населения, имеющую «физическое развитие и интеллектуальные (умственные) способности, необходимые для трудовой деятельности» [15, с.61].

А. Н. Игошин, Н. А. Смирнов и С. А. Суслов отмечают, что «в состав трудовых ресурсов включают население в трудоспособном возрасте, кроме неработающих инвалидов 1 и 2 групп и неработающих лиц, получающих пенсию на льготных условиях, а также фактически работающие подростки и пенсионеры» [30, с.45].

Также в состав трудовых ресурсов включена рабочая сила, т.е. все занятые, включая и военнослужащих, дети, пенсионеры и безработные. С точки зрения И.А. Балынского и В.В. Ушакова, «часть населения, относящаяся к трудовым ресурсам, должна обладать следующими качествами:

- необходимое физическое развитие,
- здоровье,
- образование,
- культура,
- способности,
- квалификация,
- профессиональные знания» [2, с.338].

В.А. Уткина и Е.В. Емшанова определяют трудовые ресурсы как «такую часть трудоспособного населения, которая способна производить материальные блага и оказывать различные услуги» [23, с.911].

М.А. Шаталов и Т.Р. Мешкова отмечают, что трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения, которая «обладает физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, способна создавать материальные блага или выполнять услуги» [28, с.79].

«Структура и численность работников, в свою очередь, зависит от их организационно - правового статуса, специализации и форм собственности. Трудовые ресурсы играют ведущую роль среди всех ресурсов организации. В процессе труда они выступают в виде рабочей силы» [21, с.45]. Огромное значение для организации имеет правильное формирование ее трудовых ресурсов, эффективное использование трудового потенциала.

В научной литературе так же существуют различные определения понятия «трудовой потенциал». Его суть состоит в том, что с его помощью дается многокритериальная характеристика возможностей персонала организации достигать поставленные цели и удовлетворять все стороны, заинтересованные в деятельности данной организации. Д.Ю. Вискова и А.Н. Курмангалиева определяют трудовой потенциал как «имеющийся и возможный уровень знаний, навыков, умений и личностных характеристик той части персонала, которая удовлетворяет условиям постоянства и квалификации» [6, с.227]. Следовательно, трудовой потенциал заложен в тех функциях, которые специалист выполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний, опыта может обеспечить эффективное функционирование организации.

Ю.С. Тараненко отмечает, что трудовой потенциал представляет собой «совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи» [27, с.31]. С точки зрения С.А. Макушкина, анализ различных определений трудового потенциала позволяет сделать вывод о том, что он представляет собой «совокупность качественных и количественных характеристик персонала, определяющих его производительные возможности и используемых для достижения целей организации с учетом ее материально-технического, инновационного и экономического потенциала» [20, с. 46].

Г.И. Коноплева в совокупности с понятием «трудовой потенциал» рассматривает понятие «кадровый потенциал» в качестве составной части трудового потенциала. «При этом, кадровый потенциал охватывает профессиональную и квалификационную сторону трудового потенциала, и характеризует объем специальных знаний, умений и навыков, компетентностей» [11, с. 56].

Г.И. Коноплева отмечает, что «существенное отличие кадрового потенциала от трудового заключается в том, что он меньше трудового на величину потенциальных возможностей неквалифицированных рабочих, нештатных работников и совместителей» [18, с.86].

Среди исследователей существуют также различные взгляды на структуру трудового потенциала.

Так, А.У. Ибрагимов [12, с.50] к основным составляющим структуры трудового потенциала относит:

- психофизиологическую составляющую (состояние здоровья работника, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.);
- социально-демографическую составляющую (возраст, пол, семейное положение),
- квалификационную составляющую (уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм);
- личностную составляющую (отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность).

Структуру трудового потенциала организации можно представить в виде схемы (рисунок 1).

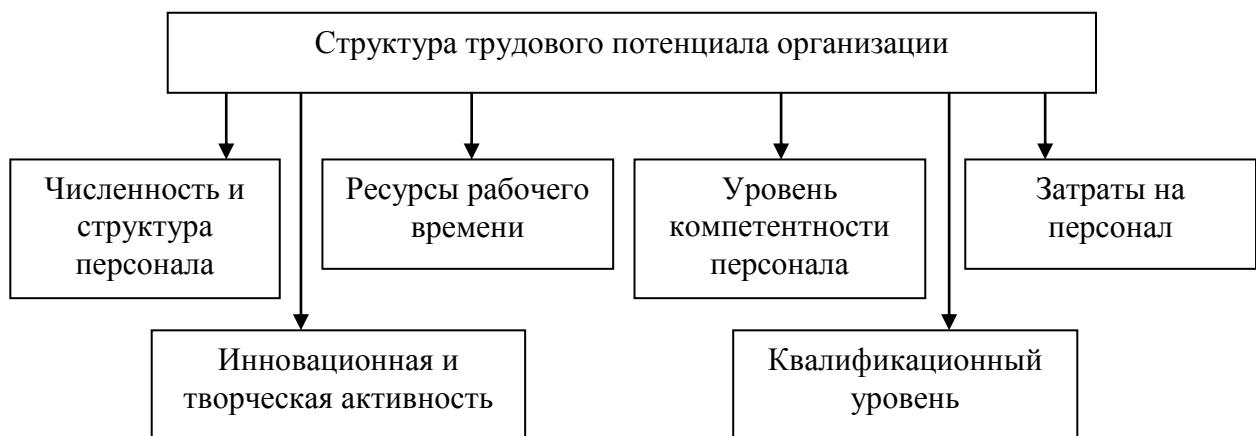


Рисунок 1 – Структура трудового потенциала организации

«Уровень компетентности» является комплексной характеристикой, отражающей степень соответствия персонала занимаемой должности. «Компетентность персонала включает в себя пять элементов:

- стаж работы;
- образовательный уровень,
- уровень профессиональной подготовки;
- физические качества персонала;
- личностные качества персонала» [15, с.65].

Таким образом, анализ существующих в научной литературе определений понятия «трудовые ресурсы» позволяет сделать вывод о том, что они представляют собой часть населения, имеющую физические и интеллектуальные (умственные) способности, необходимые для трудовой деятельности, т.е. та часть населения, которая способна производить материальные блага и оказывать различные услуги. Огромное значение для организации имеет правильное формирование ее трудовых ресурсов, эффективное использование трудового потенциала

Среди исследователей существуют также различные взгляды на структуру трудового потенциала. Выделяются такие основные элементы его структуры, как численность и структура персонала; ресурсы рабочего времени;

инновационная и творческая активность; затраты на персонал; квалификационный уровень; уровень компетентности персонала (объединяет такие составляющие, как стаж работы, образовательный уровень, уровень профессиональной подготовки; физические и личностные качества персонала).

## 1.2 Факторы формирования и методы оценки трудового потенциала организации

На формирование трудового потенциала организации влияет множество факторов, которые определяют его воспроизводство и результативность использования. Различные авторы предлагают разные классификации факторов, которые влияют на формирование трудового потенциала организации.

С.А. Барабаш предлагает следующую классификацию факторов формирования трудового потенциала предприятия [5, с.389] (рисунок 2).

Особое значение в системе управления трудовым потенциалом необходимо уделять факторам, которые относятся непосредственно к организации. Это факторы использования и формирования трудового потенциала. «Сложившиеся в организации трудовые нормы, образцы поведения, ценности и отношение персонала к работе и организации являются составляющими элементами корпоративной культуры» [10, с.73].

«Управление фондом оплаты и стимулирования труда оказывает значительное влияние на степень заинтересованности работников в достижении высоких результатов. При этом стимулирование труда подразделяется на материальное стимулирование (заработная плата, премии, льготы, бонусы) и нематериальное стимулирование» [14, с.54].

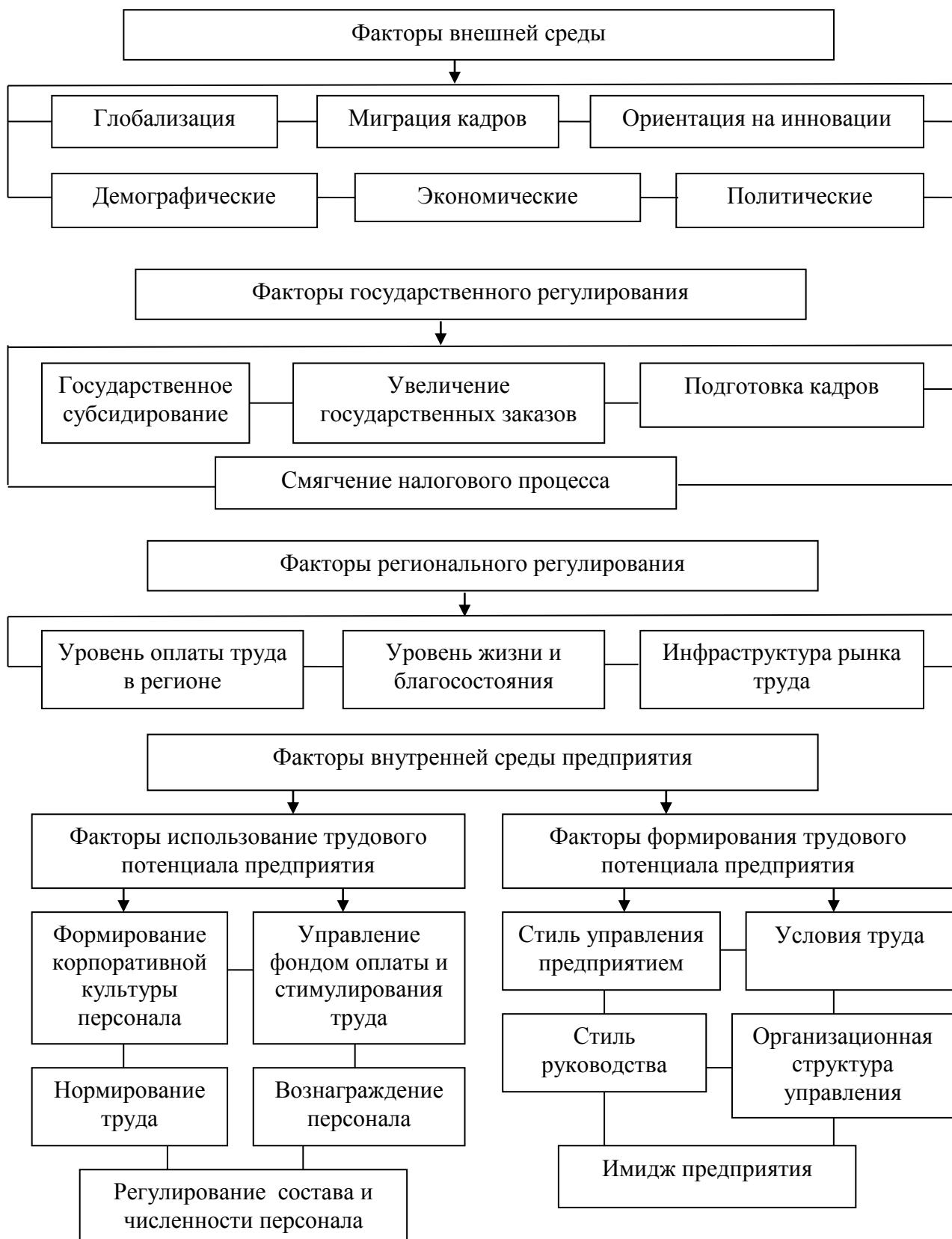


Рисунок 2 - Факторы формирования трудового потенциала предприятия

Стиль руководства (авторитарный или демократический), которым характеризуется управление предприятием, оказывает значительное влияние на качестве работы персонала. Результатом низкого качества управления становится снижение трудовой отдачи и ухудшение отношения исполнителей к работе, тем самым ослабляя их трудовую мотивацию.

Значительное влияние на деятельность работников оказывает имидж предприятия. Так, те из них, которые имеют высокий имидж, принимают работников на конкурсной основе, предъявляют высокие требования к определенным профессиональным качествам работника, тем самым, оказывая непосредственное влияние на формирование трудового потенциала.

Рассмотренные факторы «дополняются индивидуальными факторами формирования трудового потенциала работника организации» [11, с.83]. К ним относятся:

1. Профессиональные факторы:

- образование;
- уровень квалификации;
- опыт работы;
- работоспособность и т.п.

2. Социально-демографические факторы:

- возраст;
- пол;
- семейное положение;
- состав семьи;
- состояние здоровья.

3. Личностные качества:

- трудолюбие;
- способности;
- коммуникабельность;

- инициативность;
- самостоятельность и т.д.

Следует отметить, что стратегия формирования трудового потенциала в организации, как отмечает Г.И. Коноплева [18, с.68], включает в себя:

- планирование количественной и качественной потребности в трудовом потенциале. Сюда относится общая потребность, которая определяется объемами продаж, штатным расписанием; и дополнительная потребность, которая обусловлена расширением производства.

- обеспеченность трудовым потенциалом, под которой подразумевается «организация отношений и связей с рынком труда» [25, с.37].

- мотивационная составляющая трудового потенциала, которая способствует полному раскрытию и реализации его возможностей, повышению эффективности индивидуального труда и предприятия в целом.

Таким образом, на формирование трудового потенциала организации оказывает влияние множество факторов. Среди основных из них можно назвать:

- факторы внешней среды (глобализация, миграция кадров, демографические факторы, экономические и политические факторы и т.п.);
- факторы государственного регулирования (государственное субсидирование, подготовка кадров и т.д.);
- факторы регионального регулирования (инфраструктура рынка труда, уровень оплаты труда в регионе и т.д.);
- факторы формирования трудового потенциала организации (стиль управления предприятием, условия труда, стиль руководства, организационная структура управления, имидж предприятия).

Стратегия формирования трудового потенциала организации при этом включает в себя планирование количественной и качественной потребности в трудовом потенциале; обеспечение трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала; использование трудового потенциала в соответствии с

организационной структурой и целями организации; мотивационная составляющая трудового потенциала.

В процессе оценки трудового потенциала также решаются задачи улучшения текущей деятельности работников, определяются перспективы и стратегии развития персонала организации, создается благоприятный социально-психологический климат на предприятии.

Существуют различные методы оценки трудового потенциала организации, при этом, как отмечает А.В. Козлов, основными принципами эффективной оценки должны быть:

- направленность на улучшение работы;
- тщательная подготовка, конфиденциальность;
- всестороннее объективное обсуждение итогов работы, деловых и личных качеств сотрудников;
- разумное сочетание похвалы и критики;
- надежность, достоверность методов [17, с. 109].

Показатели оценки должны отвечать таким требованиям, как «полнота и достоверность отражения результатов, конкретность, обеспечение сопоставимости, как с предыдущим периодом, так и с достижением других лиц (организаций)» [28, с. 115].

Для оценки трудового потенциала организации применяются следующие методы:

### 1. Общенаучные методы:

- индукция, которая дает возможность предвосхищать результаты наблюдений и экспериментов на основе данных прошлого опыта;
- дедукция, которая позволяет определять эффективность «использования инструментов оценки» [29, с. 20];
- аналогия, позволяющая оценивать трудовой потенциал путём сравнения, выявлять наиболее эффективный способ подбора и расстановки персонала за счет сравнения положительных и отрицательных сторон того или иного способа;

- анализ, с помощью которого прогнозируется, планируется трудовой потенциал организации и его развитие.

2. Методы системного подхода. В первую очередь, применяется метод декомпозиции, который позволяет разделять сложные явления на более простые. Так, «система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры и т.д.» [28, с.69]. 3. Экономико-математические методы:

- экспертный метод, предусматривающий использование профессиональных тестов на оценку способностей или личностных опросников;

- имитационное моделирование, включающее в себя использование кейс метода или метода конкретных ситуаций. Данные методы позволяют проверять, «справляется ли тот или иной специалист с выполнением поставленных перед ним задач (управленческих, аналитических, стратегических)» [21, с.57]. - SWOT-анализ, который является одним из распространенных видов управленческого анализа, «позволяющий, учитывая конкретную ситуацию, выявлять и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, ее потенциальные возможности и угрозы» [11, с.102].

Н.Р. Балынская делит методы, применяемые для оценки трудового потенциала организации, на две группы:

1. Качественные методы, «которые можно охарактеризовать как формализованные и массовые» [4, с.127]. Формализация направлена на изучение строго определенных анализируемых переменных, которые задаются заранее, и их количественном измерении. Формализация тесно связана со статистической обработкой измерений. Так, например, «в качестве показателя трудового потенциала предприятия выступают конечные результаты работы предприятия в оцениваемом периоде - объемы товарной, реализованной, чистой продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность и т.д.» [31, с.19].

2. Качественные методы, которые являются неформализованными и «нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала»[3, с.92]. С помощью данных методов оценивается трудовой потенциал организации с учетом форм и методов работы с кадрами, мотивации сотрудников, социально - психологического климата в коллективе. Показатели в данном случае включают в себя:

- структуру персонала;
- квалификационный уровень;
- текучесть кадров;
- дисциплину;
- степень использования фонда рабочего времени;
- равномерность загрузки персонала;
- затраты на одного сотрудника;
- степень выполнения плана социального развития;
- уровень развития социально-психологического климата в коллективе и т. д.

Качественные методы отличаются большей дифференциацией в отношении живого труда, т. е. учитываются индивидуальные особенности сотрудников и их совместимость в коллективе. Они позволяют «наиболее точно спрогнозировать успешность деятельности сотрудника, опираясь на наблюдения, полученные в ходе оценки» [2, с.19]. Оценка трудового потенциала в данном случае предусматривает применение различных технологий, позволяющих комплексно оценивать не только потенциал самого персонала, но и организацию в целом. Сюда входят:

- психологические и профессиональные тесты;
- экспертное наблюдение;
- индивидуальный анализ конкретных ситуаций;
- анализ основных показателей (производительность труда, текучесть кадров и т.п.).

Организация может выбирать один из методов оценка трудового потенциала или использовать несколько методов одновременно для более эффективной оценки. «В зависимости от того, какой метод будет выбран, и насколько качественно его используют, будет зависеть его эффективность, а значит и правильность принятых управленческих решений, основанных на результатах оценки» [8, с.236].

Таким образом, основная задача оценки трудового потенциала организации заключается в улучшении результатов работы, как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, предприятия в целом. Существуют различные методы оценки трудового потенциала организации. С этой целью применяются общенаучные методы(индукция, дедукция, анализ и т.д.), методы системного подхода(метод декомпозиции и др.), экономико-математические методы(экспертный метод, имитационное моделирование, SWOT-анализ).

Методы, применяемые для оценки трудового потенциала организации, делятся на две группы: количественные методы, связанные с изучением строго определенных анализируемых переменных, которые задаются заранее, и их количественном измерении, и качественные методы. С помощью качественных методов оценивается трудовой потенциал организации с учетом форм и методов работы с кадрами, мотивации сотрудников, социально - психологического климата в коллективе. Показателями в данном случае является структура персонала; уровень квалификации; текучесть кадров и т.д.



## 2. Анализ использования трудового потенциала ГКУ Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ГКУ Ямало-Ненецкого АО «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»

Официальное полное наименование Учреждения: государственное казённое учреждение Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»; сокращённое: ГКУ ЯНАО «ЦРО».

Учреждение является некоммерческой организацией.

Дата государственной регистрации 30 июня 1995 год.

Место нахождения Учреждения: 629003, ЯНАО, Салехард, ул. Обская д. 8 (рисунок 3).

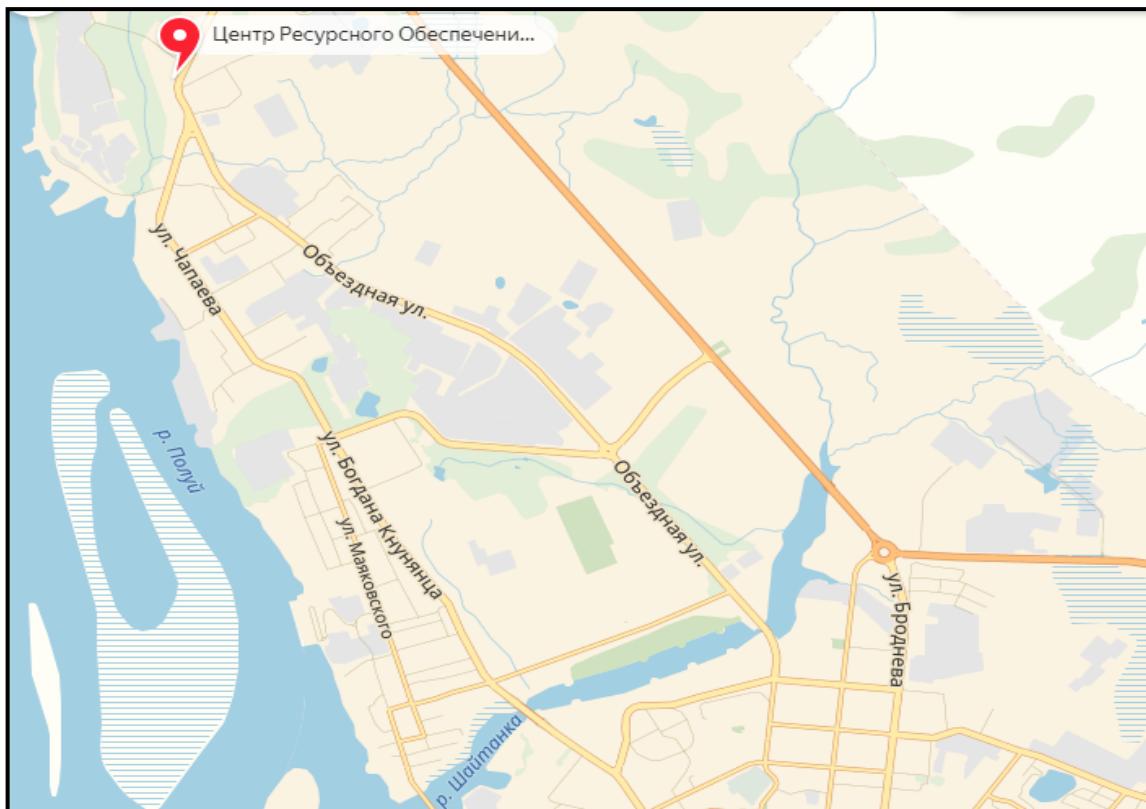


Рисунок 3 – Расположение ГКУ ЯНАО «ЦРО» на карте г. Салехард

Функции и полномочия учредителя ГКУ ЯНАО «ЦРО» осуществляют департамент здравоохранения Ямало-Ненецкого автономного округа, на который возложены координация и регулирование деятельности учреждения.

Целями деятельности ГКУ ЯНАО «ЦРО» являются:

- обеспечение медицинских организаций Ямало-Ненецкого автономного округа лекарственными препаратами для медицинского применения,;
- осуществление закупок лекарственных препаратов.

В соответствии с целями деятельности Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

- фармацевтическая деятельность;
- организация и осуществление закупок лекарственных препаратов;
- организация и осуществление закупок медицинского оборудования;
- деятельность, связанная с оборотом наркотических средств.

Организационная структура государственного казённого учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения» представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Организационная структура государственного казённого учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»

Следовательно, организационная структура управления ГКУ ЯНАО «ЦРО» имеет линейно-функциональный вид. В основе построения данной структуры управления лежат линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации.

Основные финансовые показатели ГКУ ЯНАО «ЦРО» за период с 2015 г. по 2017 г. представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные финансовые показатели деятельности ГКУ ЯНАО «ЦРО» за период с 2015 г. по 2017 г.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (+, -)	Темп роста, %
				2015/ 2017	2015/ 2017
1	2	3	4	6	7
Основные средства (балансовая стоимость), тыс.руб.	54661,4	55172,7	56184,9	1523,5	2,8
Основные средства (остаточная стоимость), тыс.руб.	44190,7	42416,4	43186,5	-1004,2	-2,3
Расходы, тыс.руб.	34175,9	34293,9	36071,8	1895,9	5,5
Доходы, тыс.руб.	283210,7	299739,8	305014,7	21804	7,7
Субсидии на выполнении государственного задания, тыс.руб.	292342,1	299325,2	303325,8	10983,7	3,8
Платные услуги и иная деятельность, тыс.руб.	34,2	21,8	90,3	56,1	164

Следовательно, в 2017 г. по сравнению с 2015 г. растут расходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» на 5,5 % (рисунок 4).

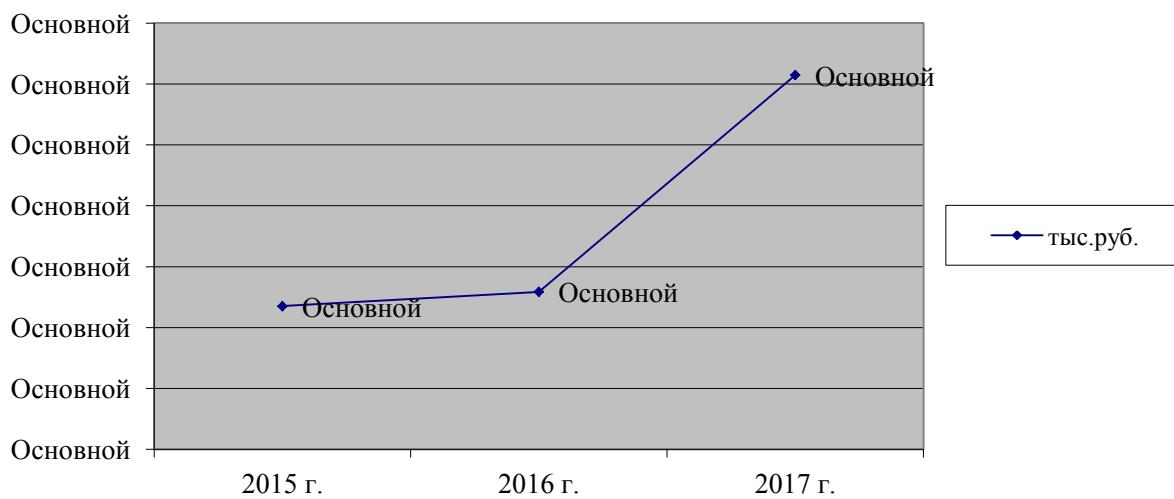


Рисунок 4 – Динамика расходов ГКУ ЯНАО «ЦРО»

При этом, в 2017 г. по сравнению с 2015 г. также растут доходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» (на 7,7 %), что свидетельствует об эффективной деятельности учреждения (рисунок 5).

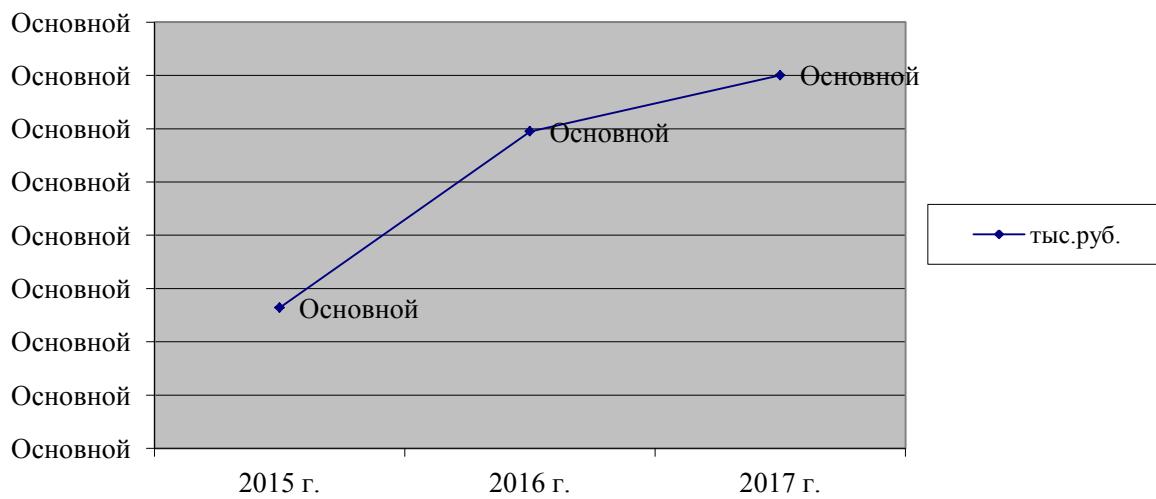


Рисунок 5 – Динамика доходов ГКУ ЯНАО «ЦРО»

Отмечается также при этом рост субсидии на выполнении государственного задания (рисунок 6).

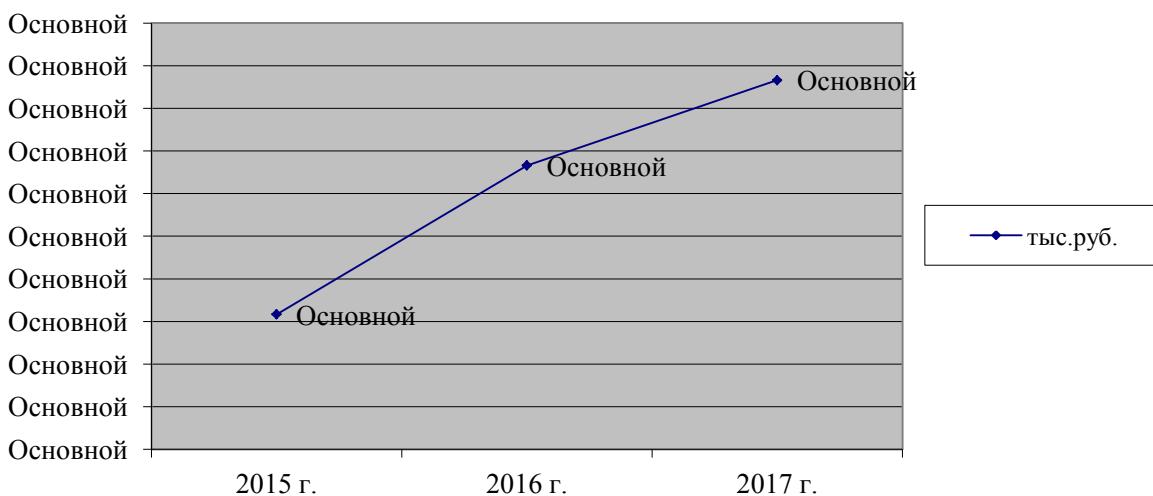


Рисунок 6 - Динамика субсидии на выполнении государственного задания ГКУ ЯНАО «ЦРО»

ГКУ ЯНАО «ЦРО» осуществляет:

- фармацевтическую деятельность;
- организует закупки лекарственных препаратов, медицинских изделий и специализированных продуктов лечебного питания отдельным категориям граждан;
- закупки медицинского оборудования для нужд медицинских организаций Ямало-Ненецкого автономного округа и т.п.

Организационная структура управления ГКУ ЯНАО «ЦРО» имеет линейно-функциональный вид.

Анализ основных финансовых показателей ГКУ ЯНАО «ЦРО» за период с 2015 г. по 2017 г. свидетельствует о том, что в 2017 г. по сравнению с 2015 г. растут расходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» на 5,5 %. При этом, растут доходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» (на 7,7 %), что свидетельствует об эффективной деятельности учреждения.

## 2.2 Анализ использования трудовых ресурсов ГКУ «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения» и фонда оплаты труда

Анализ использования трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО «ЦРО» предусматривает исследование таких показателей, как:

- наличие трудовых ресурсов;
- движение рабочей силы;
- состав рабочих по специализации;
- состав кадров по возрасту;
- состав кадров по образованию;
- состав кадров по стажу работы.

Результаты анализа трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО «ЦРО» представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Информация о численности сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение, (+,-) 2015/2016	Темп роста, 2015/2016
	чел	чел.	чел	чел	%
Численность работников, всего:	28	29	29	0	0
из них врачебный персонал	2	2	2	0	0
средний медицинский персонал	1	1	1	0	0
младший медицинский персонал	2	2	2	0	0
прочий персонал	23	24	24	1	4,3

Как видно, в период с 2015 г. по 2017 г. наблюдается рост численности работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» на 1 человека (рисунок 7).

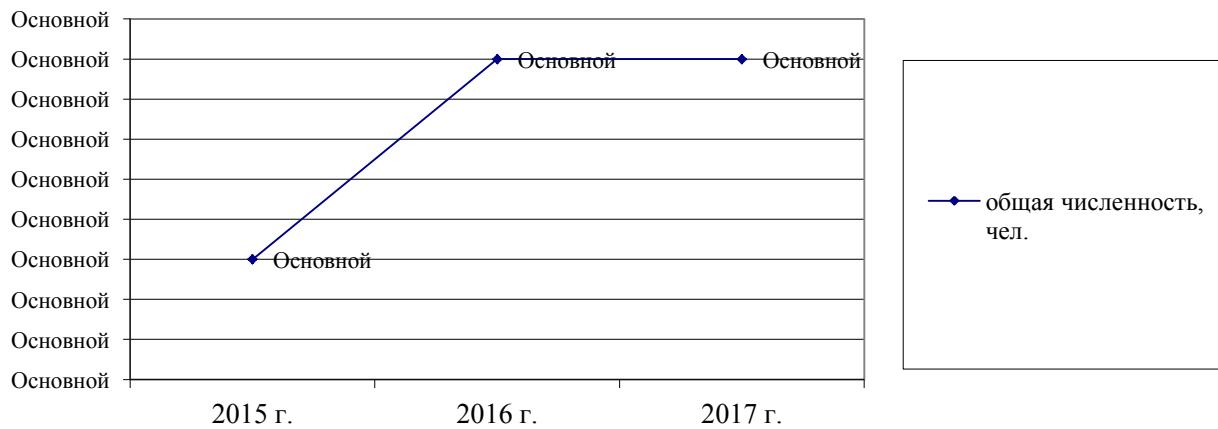


Рисунок 7 – Динамика численности работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» за период с 2015 г. по 2017 г.

По данным таблицы 2 большую часть сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» составляет прочий персонал (рисунок 8). Структура персонала представлена на рисунке 8, так 79,2 % от общей численности работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» в 2017 г. составляет прочий персонал, по 8,3 % общей численности работников учреждения составляет врачебный персонал и младший медицинский персонал, 4,2 % - средний медицинский персонал.

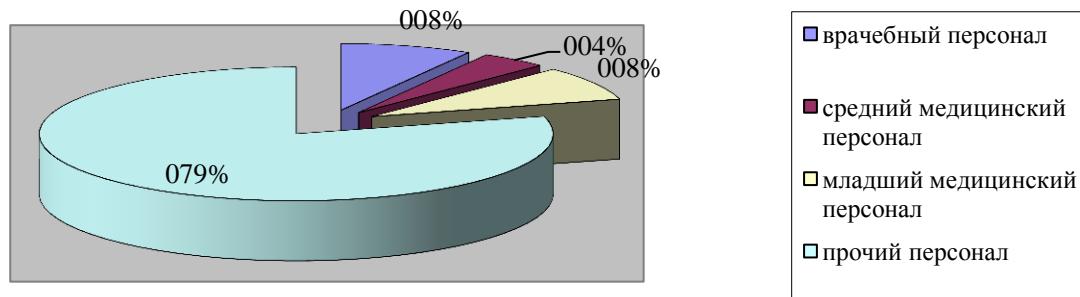


Рисунок 8 – Структура персонала ГКУ ЯНАО «ЦРО»

Квалификационный уровень работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» зачастую зависит от их возраста. Состав работников учреждения по возрасту представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» по возрасту

Возраст, лет	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-) 2015/2017	Темп роста, 2015/2017
	чел	чел	чел		
До 25	0	0	0	0	0
25-29	3	3	3	0	0
30-34	4	5	5	1	25
35-39	1	0	0	-1	-100
40-44	2	3	3	1	50
45-49	7	6	6	-1	-14,3
50-54	3	4	3	0	0
55-59	2	2	3	1	50
60-64	1	1	1	0	0
65 и более	0	0	0	0	0

Анализ показывает, что состав работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» по возрасту в период с 2015 г. по 2017 г. сильно не меняется. Большую их часть составляют работники в возрасте 45-49 лет, а также в возрасте 30-34 года.

В учреждении в 2017 г. отсутствуют работники младше 25 лет, в возрасте от 35 до 39 лет и старше 65 лет (рисунок 9).

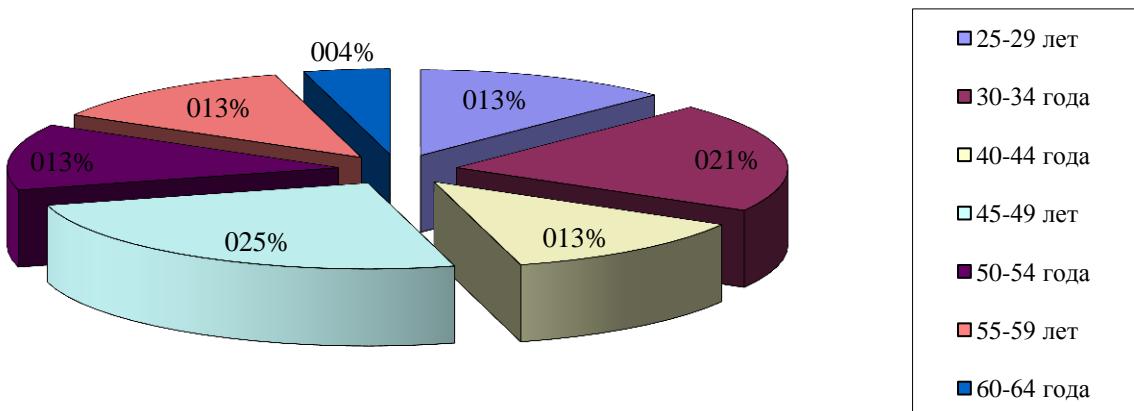


Рисунок 9 - Структура сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» по возрасту в 2017 г.

Эффективность организации деятельности ГКУ ЯНАО «ЦРО» зависит от уровня образования сотрудников(таблица 4).

Таблица 4 – Структура сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» по образованию

Образование	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-) 2015/2017	Темпы роста 2015/2017
	чел	чел	чел	чел	%
Высшее образование	3	4	4	1	33,3
Среднее профессиональное образование	13	13	13	0	0
Среднее специальное образование	12	12	12	0	0

Как видно, в 2017 г. по сравнению с 2015 г. растет количество сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО», имеющих высшее образование. При этом, приблизительно одинаковое количество сотрудников учреждения имеют среднее профессиональное и среднее специальное образование (рисунок 10).

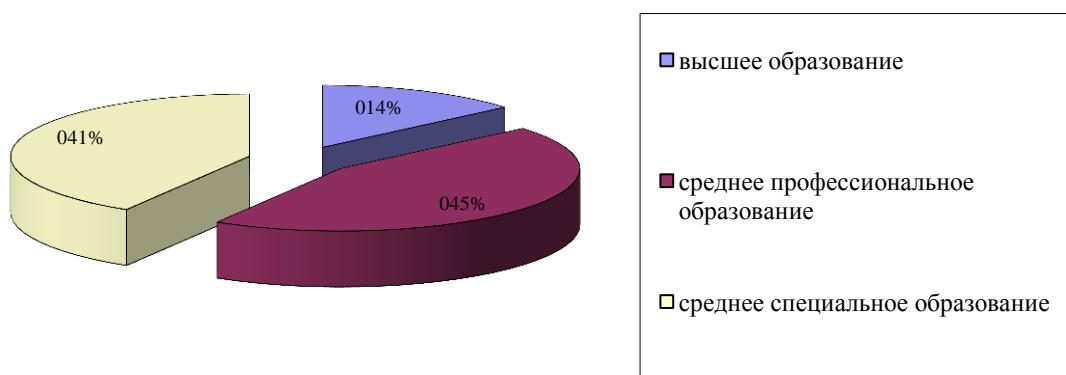


Рисунок 10 – Структура сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» в 2017 г.  
по образованию

Эффективность организации деятельности сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» зависит также от их стажа (таблица 5).

Таблица 5 – Структура сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» по стажу

Педагогический стаж, лет	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение, (+,-) 2015/2017	Темп роста 2015/2017
	чел	чел	чел	чел	%
До 3 лет	0	0	0	0	0
От 3 до 5	0	0	0	0	0
От 5 до 10	5	6	6	1	20
От 10 до 15	6	6	6	0	0
От 15 до 20	10	9	9	-1	-10
20 и более	7	8	8	1	14,3

Большая часть сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» имеют стаж от 15 до 20 лет. Значительную часть работников также составляют сотрудники со стажем более 20 лет и от 5 до 10 лет. Отсутствуют сотрудники со стажем до 5 лет (рисунок 11).

Изменение качественного состава трудовых ресурсов происходит в результате движения рабочей силы.

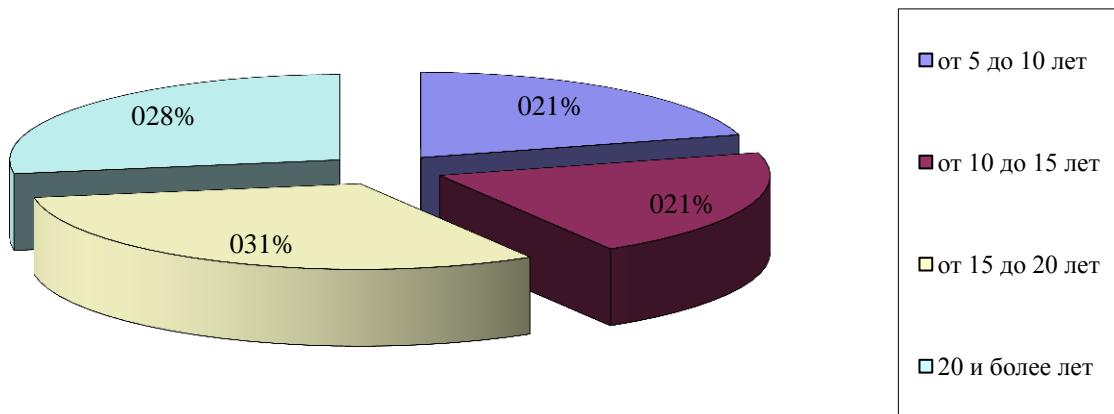


Рисунок 11 – Структура сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» в 2017 г.  
по стажу

Изменение качественного и количественного состава рабочей силы ГКУ ЯНАО «ЦРО» в целом измеряется коэффициентами по приему и выбытию кадров, а также текучести и общего оборота рабочей силы (таблица 6).

Таблица 9 – Анализ движения трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО "ЦРО"

№ п/п	Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Отклонение, (+/-)
1	Среднегодовая численность работников, чел.	28	29	29	1
2	Численность работников на начало года, чел.	28	29	29	1
3	Численность работников на конец года, чел.	29	29	29	0
4	Количество принятых работников за год, чел.	1	0	0	1
5	Количество выбывших работников за год, чел.	0	0	0	0
6	В том числе, уволенные за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	0	0
7	Общее число принятых и уволенных работников, чел.	1	0	0	0
8	Коэффициент по приему работников (стр.4/стр.2*100), %	3,6	0	0	-3,6

## Продолжение таблицы 9

№ п/п	Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	Отклонение, (+/-)
9	Коэффициент по выбытию работников (стр.5/стр.2*100), %	0	0	0	0
10	Коэффициент текучести кадров (стр.6/стр.2*100), %	0	0	0	0
11	Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр.7/стр.2*100), %. 3,6	3,6	0	0	-3,6

По данным таблицы 9 в ГКУ ЯНАО «ЦРО» в период с 2015 г. по 2017 г. был принят на работу один сотрудник, при этом не было уволенных и выбывших работников. Следовательно, можно сделать вывод, что структура трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО «ЦРО» является стабильной.

Таким образом, анализ использования трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО «ЦРО» предусматривает исследование таких показателей, как наличие трудовых ресурсов; движение рабочей силы; состав кадров по возрасту, образованию и т.д. Результаты анализа свидетельствуют о том, что в период с 2015 г. по 2017 г. наблюдается рост численности работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» на 1 человека.

79,2 % от общей численности работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» в 2017 г. составляет прочий персонал, по 8,3 % общей численности работников учреждения составляет врачебный персонал и младший медицинский персонал, 4,2 % - средний медицинский персонал. Структура работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» по возрасту в период с 2015 г. по 2017 г. сильно не меняется. Большую их часть составляют работники в возрасте 45-49 лет, а также в возрасте 30-34 года. В учреждении в 2017 г. отсутствуют работники младше 25 лет, в возрасте от 35 до 39 лет и старше 65 лет.

В 2017 г. по сравнению с 2015 г. растет количество сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО», имеющих высшее образование. При этом, одинаковое количество сотрудников учреждения имеют среднее профессиональное и среднее специальное образование. Большая часть сотрудников ГКУ ЯНАО

«ЦРО» имеют стаж от 15 до 20 лет. Значительную часть работников также составляют сотрудники со стажем более 20 лет и от 5 до 10 лет. Отсутствуют сотрудники со стажем до 5 лет. Можно сделать вывод, что структура трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО «ЦРО» является стабильной.

При исследовании использования трудового потенциала организации важное значение имеет анализ фонда оплаты труда. В таблице 10 представлен анализ использования фонда заработной платы ГКУ ЯНАО «ЦРО».

Таблица 10 - Анализ использования фонда заработной платы ГКУ ЯНАО «ЦРО»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение, (+,-) 2015/2017	Темпы роста 2015/2017
				руб.	%
Фонд заработной платы, руб.	23356000	32361907	32628000	9272000	39,7
Среднегодовая численность работников, чел.	28	29	29	1	3,6
Среднегодовая заработная плата 1 работника, руб.	834142,9	1115927,8	1125103,5	290960,6	34,8
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, руб.	69511,9	92993	93758,6	24246,7	34,8

Анализ показывает, что в период с 2015 г. по 2017 г. в ГКУ ЯНАО «ЦРО» отмечается повышение фонда заработной платы (рисунок 12).

В рассматриваемый период растет среднегодовая заработная плата 1 сотрудника ГКУ ЯНАО «ЦРО» (рисунок 13).

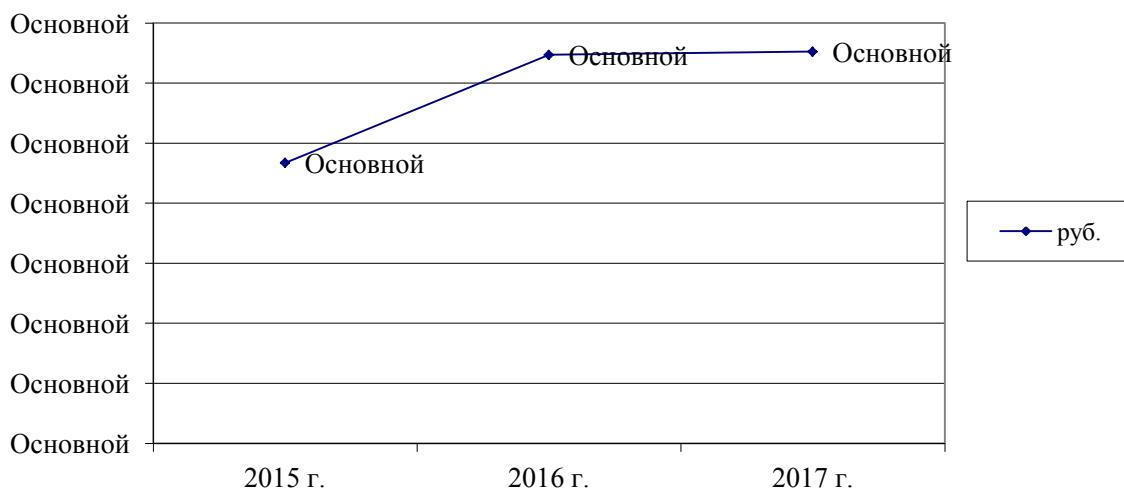


Рисунок 12 - Динамика фонда заработной платы ГКУ ЯНАО «ЦРО» в период с 2015 г. по 2017 г.

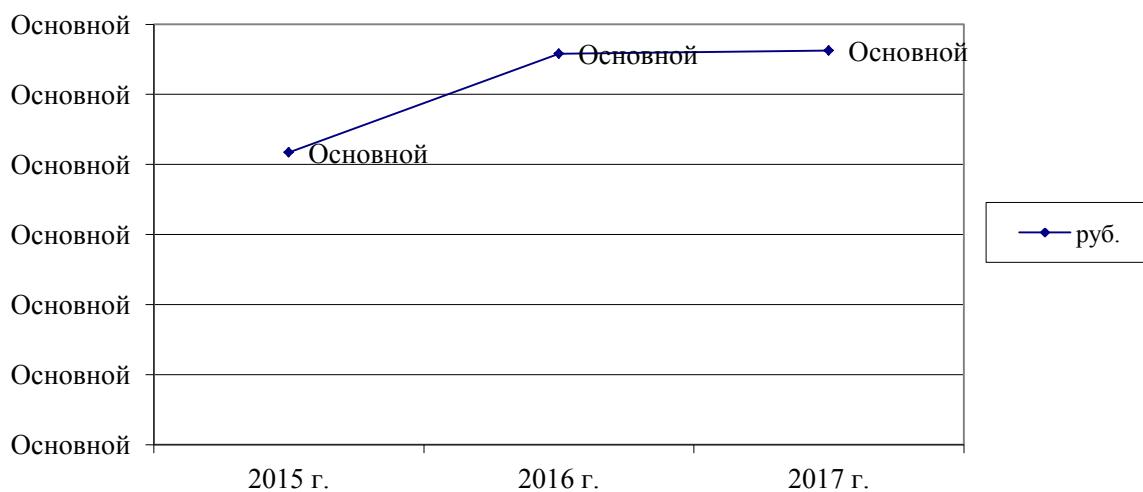


Рисунок 13 – Динамика среднегодовая заработная плата 1 сотрудника ГКУ ЯНАО «ЦРО»

В рассматриваемом периоде наблюдается повышение среднемесячной заработной платы сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО». Так, если в 2015 г. она составляла 69511,9 руб., то в 2017 г. - 93758,6 руб. (рисунок 14).

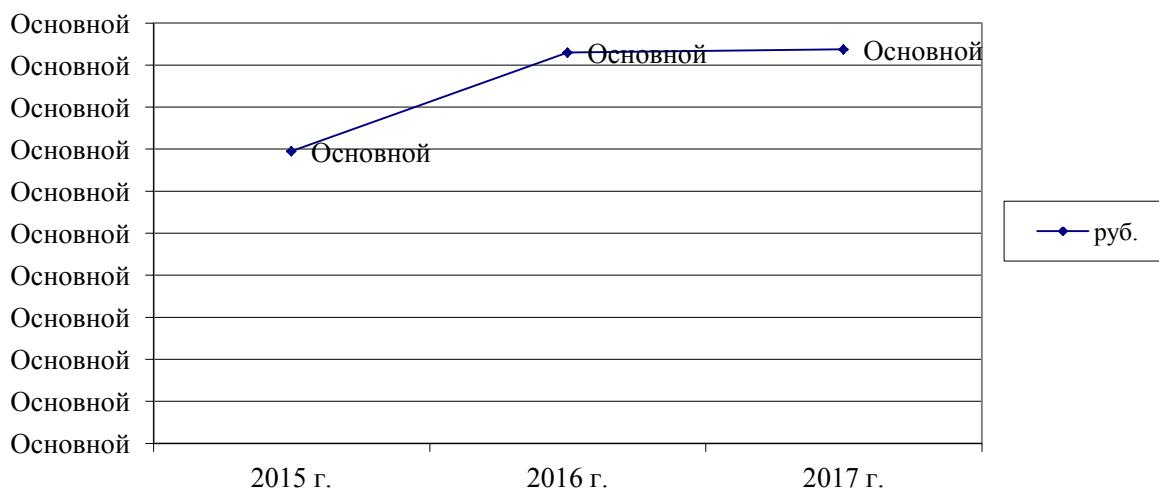


Рисунок 14 - Динамика среднемесячной заработной платы сотрудника ГКУ ЯНАО «ЦРО»

При этом, следует отметить, что ГКУ ЯНАО «ЦРО» ведет себя на рынке труда как цивилизованный, законопослушный, но требовательный по отношению к сотрудникам работодатель. При приеме на работу в ГКУ ЯНАО «ЦРО» сотрудник представляет следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- документы об образовании, квалификации, наличии специальных знаний;
- свидетельство пенсионного страхования;
- медицинскую справку, справку о наличии (отсутствии) судимости и факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования.

Порядок приема на работу предусматривает последовательное осуществление следующих процедур:

- оформление заявления кандидата на имя руководителя учреждения;
- составление и подписание трудового договора;

- издание приказа о приеме на работу, который доводится до сведения нового работника под подпись;
- оформление личного дела на нового работника (листок по учету кадров; автобиография; копии документов об образовании; медицинское заключение об отсутствии противопоказаний, выписки из приказов о назначении, переводе и т.д.).

При приеме работника на работу или при переводе его на другую работу, задачами директора ГКУ ЯНАО «ЦРО» является:

- разъяснение прав и обязанностей работника;
- его ознакомление с должностной инструкцией, содержанием и объемом работы, с условиями оплаты его труда;
- знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка, санитарии, противопожарной безопасности и т.д..

Трудовые книжки хранятся в ГКУ ЯНАО «ЦРО» наравне с ценными документами, в условиях, гарантирующих их недоступность для посторонних лиц. ГКУ ЯНАО «ЦРО» не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ.

Увольнение в связи с сокращением штата или численности работников либо по несоответствию занимаемой должности, допускается при условии, если невозможно перевести увольняемого работника с его согласия на другую работу и по получении предварительного согласия соответствующего выборного профсоюзного органа.

В день увольнения директор ГКУ ЯНАО «ЦРО» выдает работнику его трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении, и произвести с ним окончательный расчет, а также по письменному заявлению работника копии документов, связанных с его работой.

Анализ использования фонда заработной платы ГКУ ЯНАО «ЦРО» показывает, что в период с 2015 г. по 2017 г. в учреждении отмечается повышение фонда заработной платы. В рассматриваемый период растет

среднегодовая заработка плата 1 сотрудника ГКУ ЯНАО «ЦРО». Соответственно, в рассматриваемый период наблюдается повышение средней среднемесячной заработной платы сотрудников учреждения на 34,8%. Так, если в 2015 г. она составляла 69511,9 руб., то в 2017 г. - 93758,6 руб.

При этом, ГКУ ЯНАО «ЦРО» ведет себя на рынке труда и по отношению к своим сотрудникам как цивилизованный, законопослушный, но требовательный по отношению к сотрудникам работодатель.

### 3 Повышение эффективности использования трудового потенциала ГКУ Ямало-Ненецкого АО «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»

#### 3.1 Мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала ГКУ «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»

Задачами повышения эффективности использования трудового потенциала ГКУ ЯНАО «ЦРО» являются:

- обеспечение полного количественного и качественного соответствия сотрудников учреждения стратегическим целям деятельности ГКУ ЯНАО «ЦРО» и поддержание данного соответствия;
- обеспечение высокого уровня мотивации кадров на выполнение задач учреждения;
- обеспечение достаточного уровня удовлетворенности персонала работой в ГКУ ЯНАО «ЦРО»;
- поддержание и развитие преданности сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО».

При этом учитывается, что главное требование к эффективной системе управления трудовыми ресурсами заключается в ее прозрачности и объективности. Для достижения мотивационного эффекта, персонал должен понимать, за что их поощряют, и каким образом они могут оказывать влияние на размер своей заработной платы.

Эффективность управление производительностью труда сотрудников зависит от их движущих мотивов и внешних стимулов. Разработка системы мотивации персонала – это одна из приоритетных задач для достижения максимально эффективного трудового процесса в ГКУ ЯНАО «ЦРО».

Проявлением социального эффекта от улучшения мотивации труда является снижение уровня стрессов, конфликтов, текучесть кадров и большая

сплоченность коллектива. Так же результатом улучшения мотивации труда может стать синергетический эффект и резкое улучшение многих показателей деятельности организации.

Для государственного казённого учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения» предлагается оптимальная система премирования, которая должна быть полимотивационной: разные ее составляющие должны быть рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника. Данная система премирования позволяет получать больше широкий спектр в обратной связи, отношении сотрудников к работе, а в следствие этого повышение качества трудовых процессов.

В таблице 11 сопоставлены основные цели, важные для повышения эффективности труда персонала, влияющие на совершенствование трудовых процессов, и способы, которые обеспечивают их достижение.

Таблица 11 - Система премирования персонала ГКУ ЯНАО «ЦРО» по целевым заданиям

Цель	Премирование
Повышение профессионального уровня	Премия за профессионализм (30 %)
Продвижение отдельных видов услуг	Процент от установленного плана (30 %)
	Процент от превышения плана (30 %)
Выполнения стандартов качественного обслуживания	Депремиирование за нарушение стандартов качественного обслуживания. При наличии программы и мероприятий относительно выявления нарушений (10 %)
Эффективное управление процессом предоставляемых услуг	Премия за выполнение отделом месячных, квартальных, годового планов (30 %)
	Премия за соблюдение графиков (10 %)
Мотивирования персонала, который обеспечивает повышение эффективности труда	Управление по целям (15 %)
	Распределение между сотрудниками премии, которая выделена на отдел на основании расчета коэффициенту трудового участия (45 %)
Снижения текучести кадров, поощрения лояльности «старых» сотрудников	Премия за выслугу лет (15 %)

Таким образом, в случае управления по целям мотивирования государственного казённого учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения» может распространяться не только на достижение объема качественного обслуживания, но и, например, на уровень профессиональной подготовки персонала, количество полученных жалоб, выполнения стандартов качественного обслуживания и т.д.

Введение данной системы премирования позволит организовывать переобучение, прохождение повышения квалификации сотрудниками. Она обеспечивает достижение кадрами необходимой квалификации, соответствующей требованиям трудового процесса. Кроме этого наличие перспективной системы стимулирования является превосходным стимулом привлечения талантливых специалистов, готовых развиваться.

Предложенная система позволяет не просто «получать», а зарабатывать при соответствующих стараниях работника. И внедрение системы отбора персонала, предоставит администрации возможность получение более широкого спектра в обратной связи, реакции и отношении сотрудников к работе.

Введение предложенных мероприятий позволит уверенно сказать, что персонал будет четко и ясно представлять цели и задачи своих подразделений, каждый сотрудник будет обладать высоким уровнем профессионализма, будет готов взять на себя ответственность за результаты работы, а также придет осознанность недопустимой низкой эффективной работы.

При приеме на работу сотрудников в ГКУ ЯНАО «ЦРО» предлагаем осуществлять по результатам профессионального отбора персонала, который представляет собой систему процедур и мероприятий по оценке профессиональных и иных качеств сотрудников. Они позволяют выявлять кандидатов на основе их деловых качеств, наиболее пригодных к

профессиональной деятельности и которые будут способствовать развитию и совершенствованию трудовых процессов организации.

За счет системы оценки персонала, повышается эффективность деятельности всего персонала организации, то есть результатом процесса оценки является выявление, как индивидуальных проблем работника, так и общих, характерных для всего коллектива. Деловая оценка представляет собой важнейший этап процесса отбора кандидатов на вакантные должности.

Как эффективная форма оценки кандидата выступает собеседование, позволяющее дать лучшую оценку кандидату как личности. Проведение собеседования требует от членов конкурсной комиссии владения необходимыми знаниями о его видах и процедуре, тщательной подготовки к нему, предполагающее заблаговременное ознакомление с материалами о каждом кандидате, предварительный выбор вид собеседования, составление вопросов и определения их последовательности.

Предлагаемая система отбора кандидатов предполагает использование такого вида собеседования, как структурированное интервью, которое предусматривает составление вопросника со специальным перечнем вопросов, которые дополняются психологическим тестированием кандидата на должность.

Проведение структурированного собеседования:

1. Собеседование проводится по стандартному структурированному образцу. Конкретные вопросы и их количество необходимо выбрать в ходе подготовки интервью.

2. В интервью есть строгая последовательность вопросов.

3. Всем соискателям задаются одни и те же вопросы с точной формулировкой – как они записаны в стандартной форме.

4. Интервьюер должен быть эмоционально нейтрален. Это дает возможность поверить достоверность полученных данных повторным собеседованием.

5. Вопросы интервью с открытым ответом. Эти вопросы требует от соискателя большого спектра ответов, чем просто что-то подтвердить и опровергнуть.

6. Наводящие вопросы из собеседования исключаются.

7. Собеседование проводится в одинаковых временных рамках со всеми соискателями. Обычно задается предельное время, например не более 1 часа.

8. Собеседование имеет четкую направленность в выявлении у соискателя требуемой информации.

9. Во время интервью интервьюер делает необходимые записи и пометки.

Для ГКУ ЯНАО «ЦРО» предлагается следующий перечень вопросов для структурированного интервью:

1. Что Вы можете сказать о себе?
2. По каким причинам Вы ушли с прошлой работы?
3. Какие навыки Вам привила деятельность на предыдущем месте работы?
4. Каков Ваш опыт в этой области?
5. Что именно Вас не устраивало на прежнем месте работы?
6. Участвовали ли Вы в каких-либо конкурсах и проходили ли собеседования?
7. Что привлекает Вас в предоставляемой должности?
8. Какие Ваши качества позволяют сказать, что Вы достойны занять эту должность?
9. В чем Ваше преимущество перед другими кандидатами?
10. Кто может дать отзыв о Вашей работе?
11. Вы предпочитаете спорить или соглашаться и почему?
12. Какая заработная плата Вас устроит?
13. Расскажите о своих профессиональных способностях, которые будут использоваться на новой работе?
14. Занимаетесь ли Вы повышением своей профессиональной квалификации?

15. Какие трудности, по Вашему мнению, могут возникнуть у Вас на новом месте?

16. В какие сроки вы могли бы приступить к новой работе?

17. Какие, по Вашему мнению, Ваши личностные качества являются наиболее ценными?

18. Почему вы думаете, что можете справиться с этой работой?

Кроме того, предлагается разработать Кодекс корпоративной этики сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО». В основе формирование этических ценностей и корпоративной культуры должно лежать следующие:

- единое понимание цели деятельности коллектива;
- стремление к успеху;
- готовность к высокой трудовой активности;
- исполнительская дисциплина;
- уважение к коллегам по работе;
- чувство гордости за учреждение, преданности его целям, уважения к традициям;
- поддержка семейных ценностей сотрудников.

Таким образом, с целью повышения эффективности использования трудового потенциала ГКУ ЯНАО «ЦРО» предлагается оптимальная система премирования, которая должна быть полимотивационной: разные ее составляющие должны быть рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника. Введение данной системы премирования позволит организовывать переобучение, прохождение повышения квалификации сотрудниками.

Прием на работу сотрудников в ГКУ ЯНАО «ЦРО» предлагается осуществлять по результатам профессионального отбора персонала – системы оценочных процедур и мероприятий, позволяющих выявлять кандидатов, которые по своим деловым качествам наиболее пригодны к профессиональной деятельности и которые будут способствовать развитию и совершенствованию трудовых процессов организации.

Кроме того, предлагается разработать Кодекс корпоративной этики сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО». В основе формирование этических ценностей и корпоративной культуры должно лежать единое понимание цели деятельности коллектива, стремление к успеху, высокая трудовая активность и т.д.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Разработанные предложения по повышению эффективности использования трудового потенциала ГКУ ЯНАО «ЦРО» будут способствовать:

- повышению качества деятельности ГКУ ЯНАО «ЦРО»;
- повышению рейтинга ГКУ ЯНАО «ЦРО»;
- росту общекультурной и профессиональной компетентности сотрудников учреждения;
- созданию гибкой системы повышения профессионализма сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО»;
- росту профессионального уровня сотрудников учреждения;
- росту их социально-профессионального статуса;
- сохранение стабильности коллектива ГКУ ЯНАО «ЦРО» и т.д.

Социальным эффектом предлагаемых мероприятий будет:

- повышение удельного веса сотрудников учреждения, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда;
- повышение удельного веса сотрудников, выразивших удовлетворение системой вознаграждения;
- удельный вес сотрудников, выразивших удовлетворение условиями для самовыражения.

Говоря об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, прогнозируется, что их реализация позволит повысить доходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» на 15 % (рисунок 15).

Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала ГКУ ЯНАО «ЦРО»

Показатель	2017 г.	Прогноз	Отклонение, (+/-)
Доходы организации, тыс. руб.	305014,7	350766,9	45752,2
Численность сотрудников, чел.	29	29	0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	10517,7	12095,4	1577,7

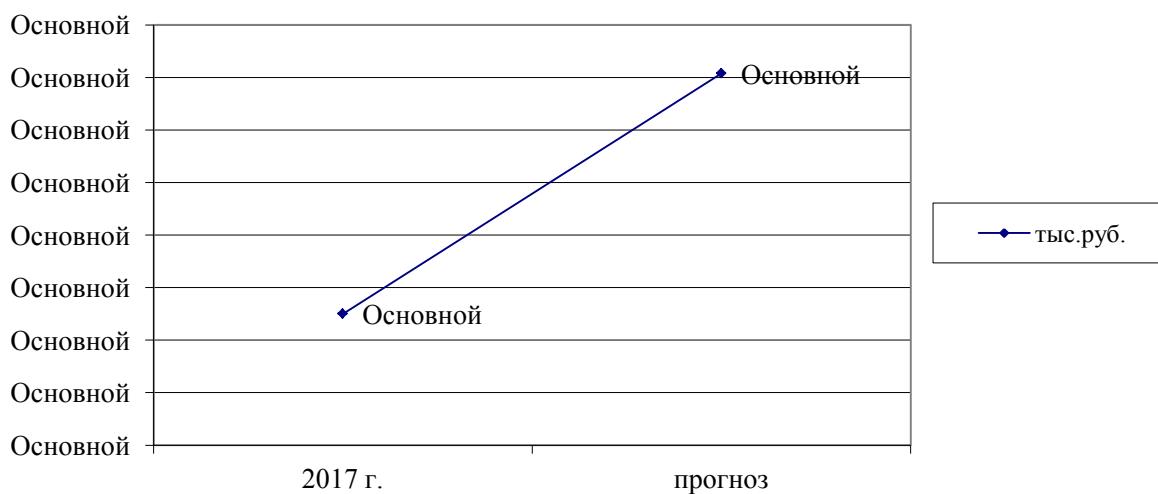


Рисунок 15 – Прогнозируемая динамика доходов ГКУ ЯНАО «ЦРО» в результате реализации предлагаемых мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала

Соответственно, при реализации предложенных мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО

«ЦРО», повышается производительность труда одного работника за год на 1577,7 тыс. руб. (рисунок 16).

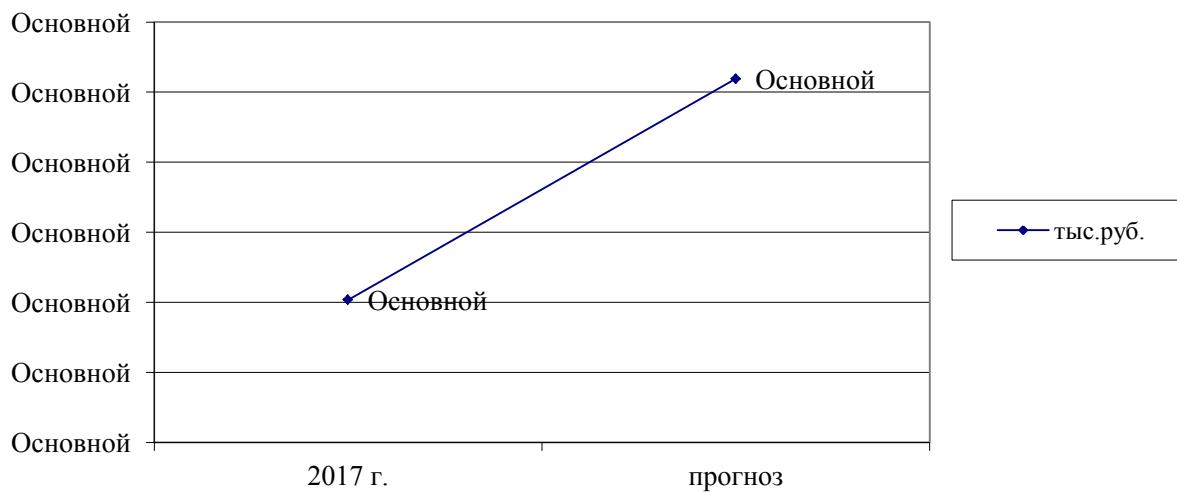


Рисунок 16 – Прогнозируемая динамика производительности одного сотрудника ГКУ ЯНАО «ЦРО» в результате реализации предлагаемых мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала

Таким образом, разработанные предложения по повышению эффективности использования трудового потенциала ГКУ ЯНАО «ЦРО» будут способствовать повышению качества деятельности ГКУ ЯНАО «ЦРО»; росту общекультурной и профессиональной компетентности сотрудников учреждения; созданию гибкой системы повышения профессионализма сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» и т.д. Говоря об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, прогнозируется, что их реализация позволит повысить доходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» на 15 %.

Так, прогнозируется, что доходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» повысятся на 45752,2 тыс. руб. Соответственно, при реализации предложенных мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО «ЦРО», повышается производительность труда одного работника за год на 1577,7 тыс. руб.

## Заключение

Анализ существующих в научной литературе определений понятия «трудовые ресурсы» позволяет сделать вывод о том, что они представляют собой часть населения, имеющую физические и интеллектуальные (умственные) способности, необходимые для трудовой деятельности, т.е. та часть населения, которая способна производить материальные блага и оказывать различные услуги. Огромное значение для организации имеет правильное формирование ее трудовых ресурсов, эффективное использование трудового потенциала

Среди исследователей существуют также различные взгляды на структуру трудового потенциала. Выделяются такие основные элементы его структуры, как численность и структура персонала; ресурсы рабочего времени; инновационная и творческая активность; затраты на персонал; квалификационный уровень; уровень компетентности персонала (объединяет такие составляющие, как стаж работы, образовательный уровень, уровень профессиональной подготовки; физические и личностные качества персонала).

Формирование трудового потенциала организации оказывает влияние множество факторов. Среди основных из них можно назвать:

- факторы внешней среды (глобализация, миграция кадров, демографические факторы, экономические и политические факторы и т.п.);
- факторы государственного регулирования (государственное субсидирование, подготовка кадров и т.д.);
- факторы регионального регулирования (инфраструктура рынка труда, уровень оплаты труда в регионе и т.д.);
- факторы внутренней среды предприятия, которые требуют особого внимания.

Стратегия формирования трудового потенциала организации при этом включает в себя планирование количественной и качественной потребности в трудовом потенциале; обеспечение трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала; использование трудового потенциала в соответствии с организационной структурой и целями организации; мотивационная составляющая трудового потенциала.

Основная задача оценки трудового потенциала организации заключается в улучшении результатов работы, как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений. Существуют различные методы оценки трудового потенциала организации. С этой целью применяются общенаучные методы (индукция, дедукция, анализ и т.д.), методы системного подхода (метод декомпозиции и др.), экономико-математические методы (экспертный метод, имитационное моделирование, SWOT-анализ).

Методы, применяемые для оценки трудового потенциала организации, делятся на две группы: количественные методы, связанные с изучением строго определенных анализируемых переменных, которые задаются заранее, и их количественном измерении, и качественные методы. С помощью качественных методов оценивается трудовой потенциал организации с учетом форм и методов работы с кадрами, мотивации сотрудников, социально - психологического климата в коллективе. Показателями в данном случае является структура персонала; уровень квалификации; текучесть кадров и т.д.

Государственное казённое учреждение Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения» (ГКУ ЯНАО «ЦРО») - некоммерческая организация г. Салехарда, созданная в 1995 г.

ГКУ ЯНАО «ЦРО» осуществляет фармацевтическую деятельность; организует и осуществляет закупки лекарственных препаратов, медицинских изделий и специализированных продуктов лечебного питания отдельным категориям граждан; осуществляет закупки медицинского оборудования для нужд медицинских организаций Ямало-Ненецкого автономного округа и т.п.

Организационная структура управления ГКУ ЯНАО «ЦРО» имеет линейно-функциональный вид.

Анализ основных финансовых показателей ГКУ ЯНАО «ЦРО» за период с 2015 г. по 2017 г. свидетельствует о том, что в 2017 г. по сравнению с 2015 г. растут расходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» на 5,5 %. При этом, растут доходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» (на 7,7 %), что свидетельствует об эффективной деятельности учреждения.

Анализ использования трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО «ЦРО» предусматривает исследование таких показателей, как наличие трудовых ресурсов; движение рабочей силы; состав педагогических кадров по возрасту, образованию и т.д. Результаты анализа свидетельствуют о том, что в период с 2015 г. по 2017 г. наблюдается рост численности работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» на 1 человека.

79,2 % от общей численности работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» в 2017 г. составляет прочий персонал, по 8,3 % общей численности работников учреждения составляет врачебный персонал и младший медицинский персонал, 4,2 % - средний медицинский персонал. Структура работников ГКУ ЯНАО «ЦРО» по возрасту в период с 2015 г. по 2017 г. сильно не меняется. Большую их часть составляют работники в возрасте 45-49 лет, а также в возрасте 30-34 года. В учреждении в 2017 г. отсутствуют работники младше 25 лет, в возрасте от 35 до 39 лет и старше 65 лет.

В 2017 г. по сравнению с 2015 г. растет количество сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО», имеющих высшее образование. При этом, одинаковое количество сотрудников учреждения имеют среднее профессиональное и среднее специальное образование. Большая часть сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» имеют стаж от 15 до 20 лет. Значительную часть работников также составляют сотрудники со стажем более 20 лет и от 5 до 10 лет. Отсутствуют сотрудники со стажем до 5 лет. Можно сделать вывод, что структура трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО «ЦРО» является стабильной.

При исследовании использования трудового потенциала организации имеет анализ фонда оплаты труда. Анализ использования фонда заработной платы ГКУ ЯНАО «ЦРО» показывает, что в период с 2015 г. по 2017 г. в учреждении отмечается повышение фонда заработной платы. В рассматриваемый период растет среднегодовая заработная плата 1 сотрудника ГКУ ЯНАО «ЦРО». Соответственно, в рассматриваемый период наблюдается повышение средней среднемесячной заработной платы сотрудников учреждения на 34,8%. Так, если в 2015 г. она составляла 69511,9 руб., то в 2017 г. - 93758,6 руб.

С целью повышения эффективности использования трудового потенциала ГКУ ЯНАО «ЦРО» предлагается оптимальная система премирования, которая должна быть полимотивационной. Введение данной системы премирования позволит организовывать переобучение, прохождение повышения квалификации сотрудниками.

Прием на работу сотрудников в ГКУ ЯНАО «ЦРО» предлагается осуществлять по результатам профессионального отбора персонала. Кроме того, предлагается разработать Кодекс корпоративной этики сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО». В основе формирование этических ценностей и корпоративной культуры должно лежать единое понимание цели деятельности коллектива, стремление к успеху, высокая трудовая активность и т.д.

Разработанные предложения по повышению эффективности использования трудового потенциала ГКУ ЯНАО «ЦРО» будут способствовать повышению качества деятельности ГКУ ЯНАО «ЦРО»; росту общекультурной и профессиональной компетентности сотрудников учреждения; созданию гибкой системы повышения профессионализма сотрудников ГКУ ЯНАО «ЦРО» и т.д.

Говоря об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, прогнозируется, что их реализация позволит повысить доходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» на 15 %. Так, прогнозируется, что доходы ГКУ ЯНАО «ЦРО» повысятся на 45752,2 тыс. руб.

Соответственно, при реализации предложенных мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов ГКУ ЯНАО «ЦРО», повышается производительность труда одного работника за год на 1577,7 тыс. руб.

## Список используемой литературы

1. Федеральный закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ (ред. от 07.03.2018) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. - 2011. - № 48. - ст. 6724.
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // Собрание законодательства РФ. - 2011. - № 50. - ст. 7344.
3. Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников государственного казённого учреждения Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения» (с изменениями на: 19.06.2017): Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 18 февраля 2017 г. № 98-П // СПС КонсультантПлюс.
4. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие для вузов / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева и др. – М.: КНОРУС, 2012. – 672 с.
5. Балынский, И.А. Трудовые ресурсы предприятия как объект управления / И.А. Балынский, В.В. Ушаков // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2016. - №2. – С. 338-341.
6. Бердникова, Л.Ф., Зверинцева А.С. Основы анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами // Карельский научный журнал. – 2016. - № 4. – С. 60-63.
7. Вискова, Д.Ю. Проблемы развития кадрового потенциала и его оценка в цепях поставок / Д.Ю. Вискова, А.Н. Курмангалиева // Вестник ОГУ. – 2014. - № 14. – С. 227-233.
8. Деслер, Г. Управление персоналом / Г. Деслер – М.: Бином, 2014 г. – 423 с.
9. Дубровин, И.А. Экономика труда: учебник / И.А. Дубровин, А.С. Каменский. – М.: «Дашков и Ко», 2013. – 232 с.

10. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 381 с.
11. Емелин, Ю.Б. Экономика предприятия АПК: краткий курс лекций / Ю.Б. Емелин, Л.Н. Потоцкая – Саратов, 2016. – 79 с.
12. Ермолаева, С.Г. Рынок труда: учебное пособие / С.Г. Ермолаева. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 108 с.
13. Захаров, А.Н. Мотивационный фактор воспроизводства сельских трудовых ресурсов / А.Н. Захаров, В.Д. Козлов // Вестник НГИЭИ.- 2017. - №7.- С. 80-90.
14. Ибрагимов, А.У. Сущность и структура кадрового потенциала/ А.У. Ибрагимов,Л.А. Ибрагимова,М.В. Караваева // Вестник ВГУ. – 2014. – № 2. – С. 49 – 53.
15. Исаченко, И.И. Управление человеческими ресурсами:учебное пособие / И.И. Исаченко,О.И. Елизарова,Е.А. Кондрусь, И.С.Машинская. – М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2013. – 206 с.
16. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А. Я. Кибанов и [др.] – М□ ИНФРА-М, 2013. - 524 с.
17. Кижлай, Г.М. Трудовые ресурсы и экономическая эффективность их использования в сельском хозяйстве / Г.М. Кижлай, Н.С. Рогалева // Аграрный вестник Урала. – 2014. – №7. – С. 88–93.
18. Кирьянова, В.Н. «Направления совершенствования экономического механизма воспроизводства рабочей силы в сельхозорганизациях» / В.Н. Кирьянова // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2015. – №4 (25). – С. 56–59.
19. Князимов, К.Г. Совершенствование воспроизводства квалифицированных рабочих кадров / К.Г. Князимов. – М.: ИИЦ «АТИСО», 2015. – 197 с.

20. Ковчег А.С. Сравнительная характеристика методик анализа трудовых ресурсов и оплаты труда / А.С. Ковчег // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. – 2015. - № 4. – С. 61-66.
21. Конорев, А.М. Воспроизводство трудовых ресурсов аграрном секторе экономики: дис....канд.эконом.наук / А.М. Конорев. – Курск, 2016. – 187 с.
22. Кучерова, О. А. Современные подходы к методическим аспектам экономического анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов предприятия в условиях финансового кризиса // Молодой ученый. - 2016. - №28. - С. 460-462.
23. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. — М.: Издательство Юрайт, 2015. – 482 с.
24. Маскаев, М.И. Система и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации: дис....канд.эконом.наук / М.И. Маскаев. – Пенза, 2014. – 183 с.
25. Оплата труда в организации : учебник и практикум для СПО / О. А. Лапшова [и др.]. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 308 с.
26. Парушина, Н.В., «Лытнева, Н.А. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации» // Аудитор. – 2012. - №8. – С. 45-47.
27. Рогожин, М.Ю. Делопроизводство в кадровой службе: учебное практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 783.
28. Рофе, А.И. Рынок труда: учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2016. – 272 с.
29. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. -5-е изд. – М. ИНФРА-М,2013. – 345 с.
30. Сатпаева, Г.И. Проблема выбора методика анализа трудовых ресурсов и оплаты труда / Г.И. Сатпаева // Вестник магистратуры. – 2016. - № 11. – С. 145-149.

31. Удалова, З.В. Методика управленческого анализа эффективности использования трудовых ресурсов для сельскохозяйственных организаций / З.В. Удалова, Л.А. Пошелюк // Вестник Донского государственного аграрного университета. – 2012. - №2. – С.44-51.
32. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова [и др.] . — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 406 с.
33. Уткина, В. А., Емшанова, Е. В. Трудовые ресурсы: структура и состав // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 911-914.
34. Федорова, Н.В. Экономика труда: учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2016. - 232 с.
35. Храпова Е.В., «Кычанов Б.И. Трудовой потенциал: оценка, динамика развития, резервы улучшения использования: Монография» – Омск: ОИВТ (филиал) ФБОУ ВПО «НГАВТ», 2014. – 148 с.
36. Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово- хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицына, К.В. Чечевицын. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 368 с.
37. Шакиров, Ф.К. Организация сельскохозяйственного производства: учебник для вузов/ Ф.К. Шакиров – М.: ДРОФА, 2014. – 304 с.
38. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Н.А. Хусаинова, Е.К. Самраилова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 320 с.
39. Шаталов, М.А., «Мешкова Т.Р. Учет и анализ использования трудовых ресурсов в системе менеджмента организации» // Территория науки. – 2014. - № 3. – С. 79-85.
40. Шаталов, М.А. «Совершенствование методики анализа эффективности использования основных фондов предприятия» / М.А. Шаталов// Территория науки. - № 2. - 2014. - С. 66-71.
41. Экономика организаций: учебно-методическое пособие / А. Н. Игошин, Н. А. Смирнов, С. А. Суслов – Княгинино : НГИЭУ, 2015. – 174 с.

42. ГКУ Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения» // Официальный сайт. – Точка доступа: <http://cro-yanao.ru/>

43. Дмитриев, В.А. Анализ эффективности трудовых ресурсов [Электронный ресурс] / В.А. Дмитриев, В.А. Удальцов // Теория. Практика. Инновации. – Точка доступа: <http://www.tpinauka.ru/2017/04/Dmitriev.pdf>

44. Harold Schroeder. The Importance of Human Resource Management in Strategic Sustainability: An Art and Science Perspective // Journal of Environmental Sustainability. – 2012. - № 2. – p. 9-19.

45. Leslie Allan. From Training to Enhanced Workplace Performance / Leslie Allan. – 2008. – 244 p.

46. Mahesh Kumar. What is the need for valuation of human resources ? // Human Resource Management. – 2015. - № 4. - p. 99-103.

47. Muhammad Hamid, Sumra Maheen, Ayesha Cheem and Rizwana Yaseen. Impact of Human Resource Management on Organizational Performance // Journal of Accounting & Marketing. – 2016. - № 6. – p. 110-118.

48. P.V.C. Okoye and Raymond A. Ezejiofor. The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. – 2013. - № 10. – p. 250-268.

Приложения

Приложение 1

Сведения о персонале ГКУ Ямало-Ненецкого автономного округа «Центр ресурсного обеспечения в сфере здравоохранения»

<b>1</b>	<b>Штатная численность:</b>	<b>32,00</b>	-	-	<b>32,00</b>
1.1	Врачебный персонал	3,00	-	-	3,00
	<i>в том числе провизоры, провизоры-аналитики, провизоры-технологи</i>	3,00	-	-	3,00
1.2	Средний медицинский персонал	1,00	-	-	1,00
1.3	Младший медицинский персонал	2,00	-	-	2,00
1.4	Прочий персонал	26,00	-	-	26,00
1.4.1.	<i>в том числе специалисты с высшим немедицинским образованием оказывающие медицинские услуги</i>	-	-	-	-
<b>2</b>	<b>Занято должностей:</b>	<b>25,00</b>	-	-	<b>25,00</b>
2.1	Врачебный персонал	3,00	-	-	3,00
	<i>в том числе провизоры, провизоры-аналитики, провизоры-технологи</i>	3,00	-	-	3,00
2.2	Средний медицинский персонал	1,00	-	-	1,00
2.3	Младший медицинский персонал	2,00	-	-	2,00
2.4	Прочий персонал	19,00	-	-	19,00
2.4.1	<i>в том числе специалисты с высшим немедицинским образованием оказывающие медицинские услуги</i>	-	-	-	-
<b>3</b>	<b>Физические лица:</b>	<b>25</b>	-	-	<b>25</b>
3.1	Врачебный персонал	3,00	-	-	3,00
	<i>в том числе провизоры, провизоры-аналитики, провизоры-технологи</i>	3,00	-	-	3,00
3.2	Средний медицинский персонал	1,00	-	-	1,00
3.3	Младший медицинский персонал	2,00	-	-	2,00

3.4	Прочий персонал	19,00	-	-	19,00
3.4.1	<i>в том числе специалисты с высшим немедицинским образованием оказывающие медицинские услуги</i>		-	-	-
<b>4</b>	<b>Квалификация сотрудников учреждения (количество работников, имеющих ученую степень, почетное звание, квалификационную категорию):</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
4.1	Количество работников, имеющих ученую степень, почетное звание:	0	0	0	0
	Врачебный персонал	0	0	0	0
	Средний медицинский персонал	0	0	0	0
	Младший медицинский персонал	0	0	0	0
	Прочий персонал	0	0	0	0
4.2	Количество работников, имеющих высшую квалификационную категорию:	1	0	0	1
	Врачебный персонал	1	0	0	1
	Средний медицинский персонал	0	0	0	0
4.3	Количество работников, имеющих первую квалификационную категорию:	1	0	0	1
	Врачебный персонал	0	0	0	0
	Средний медицинский персонал	1	0	0	1
4.4	Количество работников, имеющих вторую квалификационную категорию:	0	0	0	0
	Врачебный персонал	0	0	0	0
	Средний медицинский персонал	0	0	0	0

