

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/169052>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Медицина

Введение 2

Глава 1. Современные принципы и подходы в управлении персоналом. Актуальные проблемы управления персоналом в медицинских организациях 6

1.1 Управление персоналом в медицинской организации 6

1.2 Антикризисные аспекты управления персоналом в медицинских организациях 12

Глава 2 Анализ клиентоориентированности медперсонала ГБУЗ НО «Уренская ЦРБ» 21

2.1 Характеристика ГБУЗ НО «Уренская ЦРБ» 21

2.2 Методы исследования 29

Глава 3 Рекомендации 55

Заключение 57

Список источников 59

Управление персоналом – это подход к управлению в организации ценными активами, а именно людьми, которые так или иначе вносят свою лепту в достижение целей организации.

Основная цель управления персоналом компании нацелена на развитие способности организации достигать успеха за счет использования непосредственно персонала. В частности, управление персоналом направлено на:

- помощь организации в обучении и удержании квалифицированной рабочей силы;
- развитие персонала, повышение потенциала и статуса на рынке труда;
- развитие высокоэффективных рабочих систем;
- становление практики, ориентированной на признание руководителями ценности сотрудников, развития сотрудничества и взаимного доверия;
- культивирование среды;
- создание условий и поощрение персонала по результатам их действий;
- создание условий для проведения такой политики, где все сотрудники организации на равных правах;
- поддержание благополучия работников .

Цели и функции управления персоналом.

Управление персоналом – это планирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний и навыков для достижения организационных целей.

Человеческие ресурсы представляют собой сочетание опыта и знаний людей, работающих в организации.

Окончательная цель управления совпадает с окончательной целью самой организации. Это, в свою очередь, обеспечит стабильную работу и развитие организации на долгосрочную перспективу. Собственно целью управления персоналом является обеспечение предприятием необходимым персоналом, создание сплоченного коллектива, который будет способен достичь намеченных целей.

Система управления персоналом, это совокупность взаимосвязанных подсистем организации, участвующих в процессе формирования и развития эффективной работы человеческих ресурсов.

Методы построения системы управления персоналом – это способы и приемы формирования системы воздействия на персонал для достижения целей организации.

1. По стадиям процесса управления можно выделить: планирование, организацию, учет, анализ, мотивацию, контроль.

2. По характеру управленческого воздействия на персонал выделяются: методы информирования, методы убеждения, методы принуждения (основанные на угрозе)

3. По способам воздействия на человека можно выделить: административные, экономические, социально-психологические.

Принципы (от лат *principium* – «начало основа») – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом .

В специальной литературе по вопросам управления персоналом различают две группы принципов:

принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы,

определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления персоналом:

- 1) экономичность – предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;
- 2) перспективность – необходимо учитывать перспективы развития организации;
- 3) комплексность – необходимо учитывать воздействие на систему управления всех факторов;
- 4) простота – чем проще устроена система управления, тем лучше она работает;
- 5) научность – ориентация на современные достижения науки в сфере управления;
- 6) прозрачность – система должна строиться на единой концепции;
- 7) автономность – обеспечение оптимальной независимости структур;
- 8) согласованность – взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;
- 9) устойчивость – наличие «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение;
- 10) комфортность – максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;
- 11) многоаспектность – управление персоналом может осуществляться по различным каналам;
- 12) прогрессивность – соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принципы, определяющие требования к развитию системы управления персоналом:

- 1) концентрация – аккумулятивное объединение работников отдельной структуры управления персоналом на реализации одной или нескольких задач;
- 2) специализация – формирование отдельных структур, специализирующихся на выполнении однородных функций;
- 3) гибкость – приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта;
- 4) непрерывность – отсутствие перерывов в работе системы;
- 5) ритмичность – выполнение одинакового объема работ в равные временные сроки;
- 6) параллельность – одновременное выполнение отдельных управленческих решений.

Таким образом, система управления персоналом представляет собой одну из важнейших систем любой компании, определяющей ее развитие и обеспечение удовлетворения потребностей в профессиональных и эффективных работниках.

Ключевым аспектом системы управления персоналом является кадровая политика. Кадровая политика рассматривается как комплекс внутреннего маркетинга, в который входят факторы, обеспечивающие возможность осуществления медицинских услуг; степень мотивации работников, готовность качественно выполнить свои профессиональные обязанности и нести персональную ответственность за свою работу; а так же привлечение в систему здравоохранения молодых специалистов из числа выпускников школ, учащихся и выпускников учебных заведений профессионального образования.

Цель кадровой политики - обеспечение всех участков трудовой деятельности квалифицированными специалистами; достижение максимального эффекта использования интеллектуально-кадрового потенциала трудовых ресурсов и его сохранение.

Реализация целей обеспечивается решением задач:

- Оптимизация и стабилизация кадрового состава; формирование кадрового резерва на административные и медицинские должности;
- Создание эффективной системы мотивации работников;
- Создание и поддержание организационного порядка, укрепление исполнительности, ответственности работников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины;
- Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации работников; создание условий для профессионального роста, саморазвития и самосовершенствования;
- Создание и совершенствование комплекса мероприятий, направленных на вовлечение молодежи района в медицинскую специальность,
- Формирование и укрепление корпоративной культуры организации (профессиональной этики).

Кадровая политика определяет цели, задачи, принципы и методы их реализации в области обеспечения организации профессиональными кадрами.

Положение о кадровой политике разрабатывается или корректируется по необходимости, рассматривается на собрании трудового коллектива и утверждается приказом главного врача.

Можно выделить общие принципы, на которых основывается антикризисное управление персоналом организации:

- справедливости, основанной на равных возможностях для всех работников; системности; уважительного отношения;
- командного единства;
- сотрудничества по горизонтали; социальной и правовой защищенности.

Принцип справедливости, исключаящую любую дискриминацию, гарантирует равные возможности, при которых отбор и расстановка управленческих кадров производится только в зависимости от деловых качеств работника.

Принцип системности заключается в том, что кадровый ресурс предприятия рассматривается менеджментом по персоналу и руководителями всех уровней как целостная взаимосвязанная система, включающая в себя все категории работников, тесно связанная с внешней средой организации.

Принцип уважительного отношения необходим, чтобы завоевать и сохранить доверие персонала, что особенно важно в условиях кризиса. Для повышения мотивации работникам важно, чтобы поощрялась инициатива, профессионализм, личный вклад каждого; чтобы были созданы все условия для творческого и профессионального роста. Они должны быть уверены, что их права, достоинство и гарантии личной безопасности будут обеспечены руководством предприятия, что их потребности и интересы относятся к числу приоритетов организации.

Принцип командного единства позволяет создать самоуправляющийся коллектив единомышленников, полностью разделяющий цели и ценности компании. Каждый член команды готов нести ответственность за работу всего коллектива, планирует свою деятельность с учетом общей задачи. При этом важно, чтобы функции каждого работника можно было быстро адаптировать к изменяющимся условиям производства и рынка, а управление осуществлялось неагрессивными методами.

Принцип сотрудничества по горизонтали обеспечивает передачу прав и ответственности на низовые уровни, позволяя менеджерам любого звена осуществлять свои функции и самостоятельно принимать оперативные решения без жесткого контроля сверху.

Принцип социальной и правовой защищенности заключается в строгом соответствии действий руководства с Конституцией РФ и трудовым законодательством. Юридически грамотные действия менеджеров являются гарантией обеспечения прав работников и позволяют избежать конфликтов, когда осуществляется управление персоналом в условиях кризиса, особенно в вопросах, связанных с оптимизацией численности кадров.

## 1.2 Антикризисные аспекты управления персоналом в медицинских организациях

Обстановка в медицинских учреждениях в период пандемии коронавируса может быть обозначена как кризисная. Вспышка COVID — это беспрецедентный период для многих медицинских работников. Это обосновано следующими обстоятельствами:

- стремительный рост заболеваемости и числе больных в критическом и тяжелом состоянии,
- острая нехватка мест в медицинских учреждениях для госпитализации и стационарного лечения больных коронавирусом,
- сложные условия работы медицинских работников.

Пандемия COVID-19 внесла значительные изменения в клиническую практику, потребовала мобилизации всех ресурсов здравоохранения. Многие больницы в марте-начале апреля были перепрофилированы для приема пациентов с коронавирусной инфекцией, и рядом с инфекционистами, пульмонологами, анестезиологами встали коллеги других специальностей.

С самого начала пришло понимание, что специалистам необходимо дать в руки серьезный диагностический инструмент, позволяющий всем отделениям работать по единому алгоритму. Учитывая, что компьютерная томография – один из основных методов диагностики при ковид-пневмонии, совместно с лабораторией медицинских компьютерных систем и факультетом фундаментальной медицины МГУ, Курчатовским институтом и компанией «Гаммамед» были разработаны и внедрены в практику решения на основе искусственного интеллекта, позволяющие автоматически определить тяжесть течения заболевания на основе изменений в легочной ткани, которые показывает КТ. Деление объема пораженной легочной ткани на четыре степени позволило выработать лечебные схемы и усилить потенциал работы.

На момент интервью в отделениях больницы ежедневно проходили лечение в среднем 650–670 человек, всего к концу мая из стационара было выписано 4267 пациентов с пневмонией. Самым сложным, неожиданным в терапии больных с COVID-19 оказалось несоответствие состояния пациента, его лабораторных данных, физикальным данным: последние в ряде случаев резко не соответствуют быстрой

динамике серьезно ухудшающегося состояния. С этим врачам и ученым еще предстоит разбираться, искать критерии, помогающие оценить динамику патологического процесса у каждого человека.

При крайне интенсивном ритме работы многое зависит от возможностей отдыха для персонала после дежурства. Понимая это, при помощи властей Москвы на территории ГКБ из быстровозводимых конструкций было построено общежитие на 100 мест. Кроме того, город предоставил большей части персонала возможность не подвергаться опасности близких – несколько сотен сотрудников уже три месяца проживают в комфортабельных гостиницах.

В медучреждении серьезно относятся к безопасности персонала. Департамент здравоохранения поставил одноразовое хирургическое белье, защитные костюмы, маски, респираторы 3-й степени защиты, очки, средства дезинфекции и т.д. Откликнулись и спонсоры, друзья больницы. Сегодня проблем со средствами индивидуальной защиты нет, тему удалось закрыть, уверяет Вторенко.

И все же случаи заражения есть – из 2 тыс. сотрудников, работающих с коронавирусной инфекцией, 41 был инфицирован. «Большая часть заражений произошла в самом начале, когда у многих еще не было понимания всей серьезности ситуации, необходимости самодисциплины и ответственности, имело место некоторое пренебрежение средствами защиты. Вскоре этот легкий налет гусарства ушел, сотрудники привыкли работать в перчатках, маске, очках», – рассказал президент больницы.

Три месяца самоизоляции, отрыв от семей, привычного уклада жизни накладывают отпечаток на людей. Но вместе с тем работа учреждения в условиях пандемии, несмотря на всю ее сложность, сплотила коллектив. Экстремальная ситуация выявила во многих сотрудниках лучшие черты. Их позитивный настрой оказался сильнее вируса, и пациенты от этого выиграли.

Работа в такой ситуации требует особого подхода – антикризисного управления персоналом. Только это позволит обеспечить сохранение клиентоориентированности медицинских работников и сохранение их работоспособности в дальнейшем.

Выделяют следующие методы антикризисного управления персоналом:

- Оптимизация численности персонала. Оптимизация численности кадров и антикризисное управление персоналом. К сожалению, ситуация в кризис может сложиться таким образом, что единственным способом для компании остаться на плаву, станет сокращение штатов. Западные специалисты, имеющие несравнимо больший опыт в антикризисном управлении, советуют прибегать к этой мере в самом крайнем случае. Это объясняется тем, что сокращение подрывает лояльность и тех сотрудников, которые сохранили свои рабочие места, но вряд ли они при этом сохраняют и уверенность в завтрашнем дне. Естественно, это не может не сказаться на их работоспособности и мотивации, вдобавок может стимулировать их на поиски нового, более стабильного, места работы, а также спровоцировать проблемы со здоровьем, вызванные нервным напряжением.

Кроме того, уменьшение численности работающих не означает сворачивание деятельности предприятия, а это означает, что на оставшийся персонал ложится дополнительная нагрузка, функции работающих расширяются. Компании потребуются дополнительные финансовые и временные затраты на обучение и развитие оставшегося персонала. Но управление персоналом в кризис, когда решение о сокращении все-таки принято, подразумевает персонифицированный подход, при котором оптимизируется не само штатное расписание, а кадровый состав. Здесь действует общее правило, согласно которому 20% от общего числа работающих на каждом предприятии составляют ключевые специалисты, 70% – линейные работники, 10% – те сотрудники, которые не влияют на результаты производственной деятельности компании. Если следовать этому правилу, при любом сокращении, костяк необходимо сохранить полностью, от ненужного балласта – избавиться, а решение о сокращении линейных специалистов принимать персонально, с учетом результатов внеплановой аттестации.

- Активное формирование корпоративной культуры. Поскольку в этот сложный период возрастает роль руководителей всех уровней, именно от них зависит, удастся ли сплотить коллектив и сделать из отдельных работников единую команду, действующую на условиях самоуправления. Кризис-менеджером может стать лидер, обладающий харизмой, который сможет возглавить предприятие в этот трудный период: собственник или наемный генеральный директор. В любом случае, это должен быть тот руководитель, который сможет продемонстрировать уверенность и гарантировать работникам, что компания сохранит стабильность в период кризиса. Такой топ-менеджер сможет воплотить в практику управления принцип горизонтальных связей путем проведения оперативных и стратегических планерок, «мозговых атак», сбор конструктивных предложений, поступающих не только со всех уровней управления, но и от линейного персонала.

- Работу по формированию готовности персонала в условиях кризисной ситуации целесообразно начать с

комплексного психодиагностического обследования персонала, включающего изучение личностно-поведенческих стереотипов работников, диагностику психологического климата в коллективе, психоаналитическое исследование корпоративных страхов и опасений.

Результаты комплексного психодиагностического обследования персонала являются информационной базой системы антикризисного управления персоналом предприятия в целом и используются для планирования последующих этапов работы по формированию готовности персонала к деятельности в условиях кризиса, в числе которых обучение и подготовка персонала, апробация полученных результатов. В ходе обучения рекомендуется проводить психологические тренинги на готовность к неожиданным ситуациям, коммуникационные тренинги на готовность к взаимодействию в напряженных условиях. Психологическое моделирование кризисных ситуаций с определением степени риска и установкой приоритетов служит подготовке персонала к возможным действиям, деловые игры позволяют апробировать профессиональную и психологическую готовность персонала.

Таким образом, важным фактором вывода предприятия из кризиса является системный подход к управлению персоналом, который обнаруживает себя в распределении функций и полномочий, в выборе принципов антикризисного управления, в разработке новой кадровой политики, в разработке и реализации управленческих решений. Наличие системы антикризисного управления персоналом говорит о солидном стиле управления предприятием, которое находится в состоянии кризиса, когда необходимо принимать и выполнять рискованные управленческие решения.

1. Бондаренко, В. А., Семерникова Е. А. Потребительская лояльность и маркетинг взаимоотношений в сфере оказания банковских услуг // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 656–660
2. Булгакова Д.М., Крюкова А.А. Методы оценки лояльности покупателей торговых компаний // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/01/77372> (режим доступа: 18.04.2021)
3. Буркова Ю.А., Домарева Е.В. Детерминанты лояльности потребителей торговых розничных сетей // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 1[Электронный ресурс]. URL:<http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62476> (режим доступа: 18.04.2021)
4. Верна В.В., Иззетдинова А.А. Кызы Профилактика профессионального выгорания медицинских работников в период распространения пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 // АНИ: экономика и управление. 2020. №4 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profilaktika-professionalnogo-vygoraniya-meditsinskih-rabotnikov-v-period-rasprostraneniya-pandemii-koronavirusnoy-infektsii-covid> (дата обращения: 13.05.2021).
5. Верховод В. Н. Клиентоориентированность в сложноструктурированных системах // Молодой ученый. — 2017. — №22. — С. 247
6. Винокуров Ф. Н., Фоломеева Т. В. Лояльность потребителей как социальная установка // Психологические исследования (электронный журнал). — 2012. — № 3.
7. Выщеревич Я.И. Бренды различных типов как инструмент формирования эмоциональных связей компании с потребителями / Я.И. Выщеревич, Ю.К. Пирогова // Реклама: теория и практика. – 2013. - № 5. – С. 314
8. Геращенко М.М., Шерстобитова Т.И. Подходы к определению сущности маркетинга инноваций // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 3-2. – С. 321-325
9. Грошев И.В., Краснослободцев А.А. Эмоциональные силы мотива выбора бренда в призме поведения потребителя // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 4 (90). -С. 13-28.
10. Лильеберг Р.Э. Профессиональное выгорание медицинских работников и копинг: психологические аспекты проблемы поиска решения и оценки его индивидуальной эффективности // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2019. Т. 8. № 2 (27). С. 347-351
11. Манин А.В., Ветрова Т.В. Практики разработки стратегий CRM в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. – 2017 - Том 15, № 4, 2017. С.491
12. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>(режим доступа: 18.06.2018)
13. Маркетинг лояльности, или как добиться расположения клиентов? [Электронный ресурс]. URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/11/17/marketing-loyalnosti-ili-kak-dobitsya-raspolozheniya-klientov/>(режим доступа: 18.04.2021)
14. Несын В.В. Эмоциональное выгорание врачей /В.В. Несын, С.В. Несына // Образовательный вестник «Сознание». - 2019. - № 6. - С. 19 - 23.

15. Папазян Ж.В. Современные методы исследования лояльности клиентов // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 3. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9393>(режим доступа: 18.04.2021)
16. После пандемии уважение к работникам выросло // <https://nafi.ru/analytics/posle-pandemii-uvazhenie-k-medrabotnikam-vyroslo/> (дата обращения: 18.04.2021)
17. Психическое и эмоциональное состояние медицинских работников в период пандемии COVID- 19 [Электронный ресурс]/ MedMir.com. - Режим доступа: <https://www.medmir.com/tekst-stati/understanding-and-addressing-sources-of-anxiety-among-health-care-professionals-during-the-covid-19-pandemic/>(Дата обращения 25.04.2021).
18. Рекомендации для медицинских работников, находящихся в условиях повышенных психоэмоциональных нагрузок в период пандемии COVID-19 [Электронный ресурс]/ научно-образовательный центр современных медицинских технологий. - Режим доступа: <http://rosmededucation.ru/news/3414/> (Дата обращения 17.04.2021).
19. Семерникова Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № S17. – С. 46–50.
20. Шаховская Л.С. Мотивация труда в переходной экономике / Волгогр. гос. техн. ун-т. – Волгоград: Перемена, 2019. – 190 с.
21. Инфекционное отделение под COVID-19 готовят к открытию в Уренской ЦРБ // <https://nnovgorod.bezformata.com/listnews/gotovyat-k-otkritiyu-v-urenskoj-tcrb/88279504/> (дата обращения: 18.04.2021)
22. Компенсационный пакет: содержание и структура [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://consulting.msk.ru/materials/komp\\_pac.html](http://consulting.msk.ru/materials/komp_pac.html) (дата обращения: 06.01.2021).

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/169052>