

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Г. Ф. Каячев  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВСКАЯ РАБОТА**

080400.38.03.03 «Управление персоналом организации»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА  
(НА ПРИМЕРЕ КГБУЗ «КРАСНОЯРСКИЙ КРАЕВОЙ  
НАРКОЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПАНСЕР №1»)**

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. истор. наук, доцент И.А. Цветочкина

Выпускник \_\_\_\_\_ А. А. Коняхина

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Т. П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Г. Ф. Каячев  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Коняхиной Алине Андреевне

Группа УБ 12-13

Направление 080400.38.03.03

«Управление персоналом организации»

**Тема выпускной квалификационной работы:** «Совершенствование системы развития персонала (на примере КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1»)»

**Утверждена приказом по университету № 3038/с от 09.03.2016 г.**

**Руководитель ВКР** И.А. Цветочкина, кандидат исторических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:** специализированная литература, публикации и электронные издания, практический и теоретический материал КГБУЗ «ККНД №1»

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Основные аспекты развития и обучения персонала в организации.
- 2 Анализ и оценка системы развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1».
- 3 Совершенствование системы развития и обучения персонала в КГБУЗ «ККНД №1».

**Перечень иллюстрационного материала:**

- 1) Тема работы;
- 2) Актуальность работы;
- 3) Цели и задачи;
- 4) Теоретические основы развития и обучения персонала;
- 5) Анализ деятельности КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1»;
- 6) Показатели финансово – хозяйственной деятельности диспансера;
- 7) Анализ системы профессионального развития в КГБУЗ «ККНД №1»
- 8) Разработка мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала в КГБУЗ «ККНД №1»;

9) Оценка эффективности мероприятий по развитию и обучению персонала в КГБУЗ «ККНД №1».

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ И.А. Цветочкина

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ А. А. Коняхина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование системы развития персонала (на примере КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1»)» содержит 103 страницы текстового документа, 4 приложения на 19 страницы, 74 использованных источников, 12 рисунков, 15 таблицы.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРАСНОЯРСКОГО НАРКОЛОГИЧЕСКОГО ДИСПАНСЕРА, ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.

Объект исследования – КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1»

Цель исследования – разработка мероприятий по развитию и обучению административно-управленческого персонала.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие:

- рассмотрены и изучены теоретико-методологические аспекты развития и обучения персонала в организации;
- проанализирована и дана оценка развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1»;
- предложены мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1»;
- произведена оценка эффективности программы развития и обучения персонала в КГБУЗ «ККНД №1».

В результате проведения исследования были выявлены проблемы в развитии и обучении административно-управленческого персонала КГБУЗ «ККНД №1». В итоге предложен ряд мероприятий и рекомендаций по развитию персонала в КГБУЗ «ККНД №1», которые в перспективе влекут за собой изменения в системе развития персонала в КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретико-методические аспекты развития и обучения персонала в организации.....	6
1.1 Понятие, цели и задачи развития персонала в организации.....	6
1.2 Виды, формы и методы обучения персонала организации.....	16
1.3 Опыт российских и зарубежных организаций в системе развития персонала.....	26
2 Анализ и оценка системы развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1»...	41
2.1 Общая характеристика деятельности КГБУЗ «ККНД №1».....	41
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности диспансера.....	47
2.3 Анализ системы профессионального развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1».....	52
3 Совершенствование системы развития и обучения персонала в КГБУЗ «ККНД №1».....	63
3.1 Выбор форм, методов и технологии работы по обучению и повышению квалификации персонала в КГБУЗ «ККНД №1».....	63
3.2 Разработка программы развития и обучения персонала в КГБУЗ «ККНД №1».....	64
3.3 Оценка эффективности программы развития и обучения персонала в КГБУЗ «ККНД №1».....	73
Заключение.....	76
Список использованных источников.....	78
Приложение А Финансово – хозяйственная деятельность 2014 г. ....	85
Приложение Б Финансово – хозяйственная деятельность 2015 г. ....	87
Приложение В Анкета сотрудников.....	89
Приложение Г Штатное расписание.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность представленной работы в том, что в условиях современного производства развитие персонала приобретает особое значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации или предприятия. Взяв за внимание специфику российского рынка, особенностью которого являются быстрые и частые изменения, как внешних условий организаций, так и внутренних, можно констатировать, что развитие системы профессионального обучения в организации определяет не только выживаемость, но и успешность ее развития. Появляется неувязка приспособления организации и её сотрудников к данным переменам. Воздействие профессионального обучения персонала на экономический рост состоит в том, что сотрудники, владеющие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и эффективность труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Образованность персонала важный фактор финансового подъема в стране, значит, от внутриорганизационного обучения выигрывает и общество, государство в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных расходов.

Объектом исследования является КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1».

Предметом исследования является система развития персонала в КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1».

Цель данной работы: разработать мероприятия по развитию и обучению персонала в КГБУЗ «ККНД №1» и дать оценку их эффективности.

Цель достигается путем выполнения следующих задач:

- 1) определить понятие, цели и задачи развития персонала в организации;
- 2) изучить основные методы и формы развития персонала;

3) рассмотреть опыт российских и зарубежных организаций в системе развития персонала;

4) дать общую характеристику деятельности КГБУЗ «ККНД №1»;

5) проанализировать финансово-хозяйственную деятельность диспансера;

6) исследовать систему профессионального развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1»;

7) определить формы, методы и технологию работы по обучению и повышению квалификации персонала в КГБУЗ «ККНД №1»;

8) разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1»;

9) произвести оценку эффективности мероприятий развития и обучения персонала в КГБУЗ «ККНД №1».

Были использованы такие методы исследования, как анализ, наблюдение, обобщения, прогнозирование, обобщение, классификация.

При написании данной работы были использованы научная и учебно-методическая литература, статьи в периодических изданиях, интернет источники.



# **1 Теоретико-методические аспекты развития и обучения персонала в организации**

## **1.1 Понятие, цели и задачи развития персонала в организации**

В любой организации, для ее успешной деятельности неотъемлемое, одно из самых важных направлений является развитие персонала. Существует несколько определений «развитие персонала», рассмотрим некоторые из них и проанализируем.

Развитие персонала – совокупность мероприятий, нацеленных на становление человеческого потенциала предприятия. Ведущими сферами развития персонала являются: повышение квалификации сотрудников. Речь идет о расширении познаний – специальных, общих, об окружающей среде; способностей (технических и аналитических), а также перемен установок. Данную работу проводят на рабочем месте и за пределами его, в виде семинаров:

- 1) планирование карьеры;
- 2) меры по структуризации работ, нацеленных на адаптацию рабочих мест к установленным целям [1].

Развитие персонала – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- 1) по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- 2) по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- 3) по профессиональной адаптации;
- 4) по оценке кандидатов на вакантную должность;
- 5) по текущей периодической оценке кадров;
- 6) по планированию деловой карьеры;
- 7) по работе с кадровым резервом [2].

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование необходимости в персонале, управление карьерой и профессиональным подъемом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [3].

Рассмотрев эти три понятия можно сделать вывод, собственно, что развитие персонала это, взаимовыгодная деятельность предприятия и персонала. В свою очередь предприятие «воспитывает» для себя профессиональных, квалифицированных сотрудников, для успешной деятельности, а персонал с помощью развитие в первую очередь само реализуется, повышает свои навыки, приобретает возможность карьерного роста и удовлетворение личностных потребностей.

Так же не безызвестно, что любая организация, которая стремятся сохранить своё конкурентное преимущество и быть лидерами на рынке нуждается в квалифицированных сотрудниках, которые владеют современными технологиями и знаниями, а так же умело и эффективно могут применить их на практике. Компетентный, подкованный, с большим багажом персонал является движущей силой компании на пути к достижению её стратегических целей.

Целями развития персонала в организации являются:

а) повышение квалификации:

Это обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков специалистов в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации. Курсы повышения квалификации могут проходить только те, кто уже имеет диплом о среднем или высшем профессиональном образовании [4].

Повышение квалификации подразделяется на три вида:

Первый вид. Краткосрочное повышение квалификации – это направленное на определенную тематику обучение, по вопросам конкретного производства. Курсы повышения квалификации организуют сами работодатели, а обучение проводят высококвалифицированные сотрудники предприятия. По

окончанию обучения сотрудники должны сдать соответствующий экзамен, зачёт или защитить реферат. Объём занятий – не менее 72 часов. Документом об образовании является – «Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации» [5].

Второй вид. Тематические и проблемные семинары – ориентированы на ускоренное приобретение навыков, важных для работы в новых условиях [6]. Это тренинги, направленные на определенную тематику и проблемные семинары по научно – техническим, технологическим, социально – экономическим и иным проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, предприятия (объединения), организации или учреждения. Объём занятий – от 72 до 100 часов. Документ об образовании – «Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации» [7].

Третий вид. Длительное повышение квалификации – углублённое изучение актуальных проблем по профилю профессиональной деятельности для обновления знаний или подготовки специалистов к выполнению новых трудовых функций [8]. Эти программы рассчитаны на людей, которые имеют определённый опыт работы и испытывают недостаток практических навыков и знаний. Объём занятий – от 100 до 500 часов. Документ об образовании – «Свидетельство о длительном повышении квалификации» [9].

Повышение квалификации сотрудников может проводиться по мере надобности. Обучение может быть с отрывом от работы, без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы и по личным формам обучения.

В основном, программы повышения квалификации организуются по заявкам предприятий. Периодичность прохождения курсов устанавливают сами работодатели. Впрочем закон гласит, что курсы повышения квалификации должны проводиться не реже одного раза в 5 лет в течение всего трудового стажа работника [10].

б) увеличение трудового потенциала сотрудников для решения собственных задач и задач в области функционирования и развития организации [11]:

Трудовой потенциал личности складывается под действием таких качеств, как умение и желание работать, инициативность в труде и хозяйственная предприимчивость, творческая активность и иные.

Таким образом, можно говорить о трудовом потенциале отдельного человека, организации, города, области, всего общества, потому что он представляет собой совокупность всех способностей человека к труду.

Начальной структурообразующей единицей трудового потенциала считается трудовой потенциал сотрудника (личности), составляющий базу формирования трудовых потенциалов более высоких структурных уровней. Кроме того, следует учитывать во внимание два весомых обстоятельства [12]. Во-первых, до момента занятости человека трудом говорить о его рабочей силе можно только условно как о физической и духовной трудоспособности вообще, как о возможном потенциальном трудовом вкладе. Во-вторых, итог использования индивидуальной рабочей силы – это реальный трудовой вклад работника, он выражается в конкретном продукте, а еще в определенном уровне производительности труда, достигнутом работником [13].

Трудовой потенциал сотрудника не считается величиной неизменной, он непрерывно меняется. Трудоспособность человека и накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные возможности сотрудника растут по мере развития и совершенствования знаний и навыков, улучшения условий труда и жизнедеятельности. Но они могут и снижаться, в случае если, усугубляется положение самочувствия сотрудника, ужесточается режим труда и многое другое [14].

Трудовой потенциал сотрудника включает:

- 1) психофизиологический потенциал – возможности и предрасположенности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы;
- 2) квалификационный потенциал – объем, глубину и многосторонность общих и специальных знаний, трудовых

способностей и умений, обуславливающих способность работника к труду конкретного содержания и сложности;

3) личностный потенциал – степень гражданского сознания и социальной зрелости, уровень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда [15].

Трудовой потенциал сотрудника зависит от степени взаимного согласования в развитии психофизиологического, квалификационного и личностного потенциалов [16].

в) повышение производительности труда:

Производительность труда – это показатель эффективности работы сотрудников предприятия, продуктивность их производственной деятельности [17]. На рисунке 1.1 представлены виды производительности труда.



Рисунок 1.1 – Виды производительности труда

Фактическая производительность – равна отношению фактического выпуска продукта к трудовым затратам, которые были необходимы для его изготовления;

Наличная производительность – демонстрирует численность продукта, который можно произвести при исключении таких утрат как ожидания и простои;

Потенциальная производительность – расчетная размера выработки, которая вероятна в случае устранения всех остальных факторов потерь в

процессах организации производственных операций, а еще при совершенствовании, как материалов, так и оборудования [18].

Для того чтобы качественно управлять эффективностью сотрудников, необходимо уметь ее правильно оценивать и измерять в масштабах всего предприятия. Выделяют 7 возможных критериев результативности системы организации производства:

- 1) действенность – степень достижения предприятием установленных перед ним целей;
- 2) экономичность – степень использования предприятием доступных ресурсов;
- 3) качество – степень соответствия предприятия требованиям, ожиданиям и спецификациям;
- 4) прибыльность – соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками;
- 5) производительность – соотношение числа продукта предприятия и числа расходов на производство соответствующего продукта;
- 6) качество трудовой жизни – это то, каким образом сотрудники предприятия реагируют на социально – технические нюансы предприятия, выбранный им путь;
- 7) внедрение новшеств – прикладное творчество[19].

г) Снижение текучести кадров;

Текучесть персонала – перемещение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или же неудовлетворенностью организации конкретным специалистом. Этот показатель еще называют «индексом крутящихся дверей» и он отражает, как долго специалист находится на своей работе [20]. На рисунке 1.2 представлены виды текучести кадров.



Рисунок 1.2 – Основные виды текучести кадров

- 1) внутриорганизационная – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;
- 2) внешняя – между организациями, отраслями и сферами экономики;
- 3) физическая текучесть кадров охватывает тех сотрудников, которые в силу различных причин увольняются и покидают организацию;
- 4) скрытая (психологическая) текучесть кадров проявляется у тех сотрудников, которые внешне не покидают компанию, но фактически уходят из нее, выключаются из организационной деятельности;
- 5) естественная текучесть (3 – 5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особенных мер со стороны руководства и кадровой службы [21].

Основываясь на последнем определении можно сказать, что небольшой коэффициент текучести кадров даже полезен для организации, так как несет в себе обновление коллектива свежими мыслями и силами.

Текучесть кадров можно также классифицировать с учетом должности и периода работы сотрудника. Настоящей бедой можно считать большую «текучку» управленческого персонала с некоторым багажом опыта работы в компании (и чем больше он, тем сильнее это сказывается на финансовом и эмоциональном здоровье фирмы)[22]. В связи с частой сменой руководителя вероятен не только временный застой и низкие показатели работы, но и

волновой эффект – увольнения его подчиненных, которые могут уйти вслед за ним.

Также для некоторых организаций настоящей проблемой может стать увольнение нового персонала в случае, если новый сотрудник уволился прежде, чем отработал средства, которые были вложены в него.

Конечно, на все есть свои причины, рассмотрим их:

Начнем с самого начала процесса трудоустройства – подбора. Нередко причина увольнения закладывается уже на первом этапе, во время некачественного подбора. У такого непрофессионального подбора большое количество причин: банальная спешка закрыть свободное вакантное место со стороны нанимателя, желание скорее получить свой гонорар рекрутером, отыскать уже, наконец – то, хоть какую – то работу претендентом или же элементарно недостаточное информирование сторон. В 99% случаев подобный подход рано или же поздно приведет к увольнению [23].

После подбора сотрудника ждет процесс адаптации. Плохая адаптация или, вообще, её отсутствие вызывает раннее увольнение на испытательном сроке. Даже когда новые сотрудники остаются и работают в компании довольно длительное время, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой компании [24].

Удачный процесс адаптации ещё не залог успеха в борьбе с текучестью кадров. Большую долю светового дня сотрудник проводит на работе и от того, насколько комфортные условия труда для него созданы, зависит его решение о последующем пребывании в компании.

Неудовлетворенность руководством, – в какой-либо форме, будь то личная неприязнь, недовольство профессиональными качествами или же способами управления также может стать предпосылкой увольнения сотрудника. Последние два пункта не ограничиваются временными рамками, потому что в данном случае все находится в зависимости от характера человека [25].



Проработав некоторое время, сотрудник, владеющий какими – то амбициями и профессиональными качествами, начнет задумываться о возможности роста и развития. Отсутствие карьерного роста, профессионального развития и обучения может стать предпосылкой ухода сотрудника. Здесь же прослеживается следующая причина увольнения сотрудника – возможность получения более высокой должности в ином месте, вероятность обширнее использовать там собственные способности и, в соответствии с этим, более высокая заработная плата. Такая практика, как правило, наблюдается обычно на всех уровнях персонала. Но не редко деньги не первопричина. Зарплата – это не прямой определитель удовлетворенности работой. Многие сотрудников не устраивает психологический климат, образовавшийся в коллективе, они не лояльны и не мотивированы, а деньги в данном случае – удобное оправдание для того, чтобы покинуть компанию [26].

Уход сотрудника вслед за своим коллегой, другом, подругой, женой и так далее – также распространенное явление. Так как человек – эмоциональное существо.

И, в конце концов, неудовлетворенность сотрудником со стороны руководителя. Некомпетентность сотрудника или же его неспособность трудиться в коллективе является причиной недовольства руководителя и, в соответствии с этим, причиной увольнения.

Однозначно определить причину увольнения всех сотрудников невозможно, в следствии этого полезно будет ввести в компанию, например, собеседование при увольнении, в процессе которого сотрудник отдела кадров или же руководитель должен выяснить мотив увольнения [27].

д) подготовка необходимых руководящих кадров:

Подготовка руководящих кадров в основном проводится для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Иным мнением, неотделимым от предшествующего, является необходимость удовлетворения потребностей

более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания собственных сил. К сожалению, почти все организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в реальности. В случае если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он как правило увольняется с подобной работы. Нет необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов [28].

Рассмотрев, пожалуй, все основные цели развитие персонала, а именно:

- а) повышение квалификации;
- б) повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации
- в) повышение производительности труда;
- г) снижение текучести кадров;
- д) подготовка необходимых руководящих кадров.

Небезызвестно, что любые цели не обходиться без ряда задач для ее реализации. И так, далее рассмотрим задачи развития персонала:

- а) повышение профессионального уровня сотрудников компании;
- б) повышение эффективности обучения;
- в) формирование корпоративной культуры компании;
- г) формирование лояльности;
- д) создание общего понятийного аппарата в компании, повышение ориентации на общий результат;
- е) управление карьерным ростом;
- ж) внедрение изменений [29].

Окунувшись немного в развития персонала, можно сказать, что развитие персонала – эта деятельность, нацеленная на удовлетворение потребности двух сторон (персонала и предприятия), состоящая со стороны предприятия из совокупности определенных вкладов в своего сотрудника для дальнейшего процветания своего предприятие, а так же увеличения дохода, перехода на новый уровень.

Сотрудник с помощью организации имеет колоссальную возможность саморазвития, увеличения багажа знаний, приобретения новых навыков, продвижение по карьерной лестнице, но и немало важное особенно в нынешний период кризиса – это увеличение заработной платы. Всеми выше сказанному сопутствуют свои цели и задачи. Разобрав данный вопрос можно рассмотреть виды, формы и методы обучения персонала. Что так же не отъемлющую роль играют в его развитие.

## **1.2 Виды, формы и методы обучения персонала организации**

Обучение персонала – значимая составляющая успешности большинства компаний. Возникновение новых технологий, внедрение в производство новой техники и оборудования требуют соответствующей квалификации работников [30]. Своевременное овладение сотрудниками знаниями, умениями и навыками обеспечит эффективное развитие и поддержание конкурентоспособности организации.

Обучение персонала выгодно как работодателю, так и самому работнику. Работодатель в итоге получит квалифицированные кадры для высококачественного выполнения работы, сотрудник повысит собственную квалификацию, что может привести к увеличению его заработной платы, повышению должности, сохранению рабочего места и иные.

Ключевой аспект обучения работников – эффективность. Для эффективной подготовки работников необходимо подобрать подходящие виды и методы обучения персонала [31].

Различаются три вида обучения:

- а) подготовка;
- б) повышение квалификации;
- в) переподготовка персонала.

Теперь можно кратко рассмотреть эти три вида, начнем с первого – подготовка персонала.

Подготовка персонала – это производственно– техническое обучение, которое нацелено на получение необходимой профессии или специальности. Обучение – это целенаправленно организованный, планомерно и постоянно осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами обучения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей. [32].

Так же можно сказать, что в итоге обучение человек получает нужную теоретическую подготовку и практические способности. В настоящее время в России имеется централизованная система профессионального образования и система обучения непосредственно на производстве. Централизованно в особых учебных заведениях или же курсах готовят сотрудников по массовым профессиям. К государственной системе подготовки кадров относят сеть профессионально-технических училищ, колледжи, средние специальные и высшие учебные заведения [33].

Работу по организации профессионального обучения рабочих на предприятии осуществляют специальные подразделения – отделы (бюро) технического обучения, располагающие необходимой учебно-производственной основой [34].

Основными формами подготовки кадров на производстве является индивидуальная, бригадная (групповая), курсовая.

При индивидуальной форме обучения ученик прикрепляется к квалифицированному рабочему или же инструктору. Наставник обучает ученика наиболее действенными способами выполнения работ по данной профессии. Теоретические знания ученик должен получать самостоятельно, изучая специальную литературу. Возможно проведение консультаций мастерами или специалистами. Временами для учащихся ведутся общие теоретические занятия. Срок обучения от двух до шести месяцев [35].

После завершения подготовки ученик сдает экзамен квалификационной комиссии. К положительным сторонам персональной формы обучения относят возможность в одно и то же время готовить большое количество учеников нужных для производства профессий, подготовка ведется именно на рабочем месте [36]. Дефектом представленной формы обучения является отсутствие системы в подготовке.

При групповой форме обучения теоретическая подготовка ведется специалистами в оборудованном помещении для всей группы, а производственное обучение осуществляется персонально, на рабочих местах [37].

Курсовая форма обучения характеризуется более глубокой теоретической подготовкой. Курсы могут быть с отрывом или без отрыва от производства. Производственное обучение проходит как в учебной группе, так и на рабочих местах.

Следующий вид обучения – повышение квалификации персонала. Это обновление теоретических и практических знаний, улучшение способностей специалистов в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации. Курсы повышения квалификации могут проходить лишь только те, кто уже имеет диплом о среднем или высшем профессиональном образовании [38].

Переподготовка персонала – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой

профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда [39].

При переподготовке применяются те же формы обучения, собственно что и при подготовке кадров, но менее продолжительное время. В реальное время это направление приобретает особую значимость в связи с изменением профессиональной деятельности. Характерным примером служит переподготовка руководителей. Известно, что по базовому образованию руководители – это в прошлом чаще всего не плохие инженеры. Избрание или же назначение специалиста на руководящую должность подразумевает освоение им новой профессии, системы экономико-управленческих знаний и способностей управления трудовым коллективом [40].

Цель профессиональной переподготовки – достижение новой ступени квалификации в качестве рабочего-специалиста. Как правило, она ведется в центрах, обслуживающих большое количество предприятий [41].

Рассмотрев три вида обучения персонала понимаем что, смотря какая поставлена цель и задача для конкретного персонала, тем видом его обучения и необходимо воспользоваться. Например, если у нас рядовой сотрудник кадров, закончивший учебное заведение более пяти лет назад. За этот срок произошла смена положений, законодательств и так далее, то этот сотрудник нуждается в повышении квалификации. А рассмотрев такой пример, если инженера на предприятии повышают по должности и ставят директором, то он обязан пройти переподготовку. И третий пример: на севере не хватка врачей, то можно заключить договор с высшим медицинским учреждением на обучение студента который после окончания вуза должен ехать на работу в эту местность.

После определения целей, задач развития персонала, выявления его видов обучения, то непосредственно следующий шаг – формы обучения.

Следует различать внутренние и внешние формы обучения персонала [42]. Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и созданными в самой организации, и внешними программами не каждый раз прост. Понятно, что компании значительно лучше держит под контролем

содержание и формат собственных программ. В случае надобности они проще могут вносить изменения, добавления в программы, созданные собственными силами. Эти программы дают возможность более плотно увязать процесс и итоги обучения с интересами организации, ее целями и стратегией. Сейчас почти все большие компании проводят обучение и тренинги собственными силами.

Не считая того, в случае если сотрудники посещают курсы или же семинары, организуемые вне организации, это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и компанию в более широкой перспективе [43]. Часто обучение вне компании позволяет обучающимся установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

Обучение вне организации приносит максимальный эффект, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика и его результаты востребованы. Посылая какую-либо категорию работников на обучение вне организации, следует также предусмотреть определенные изменения в их работе после обучения [45]. Это не обязательно должно быть повышение в должности; руководство может поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена или обучения резерва [46].

В настоящее время, не считая классических форм обучения, специалисты выделяют модульное, дистанционное и мультимедийное обучение. Есть всевозможные варианты совместного применения этих форм обучения.

Понятие «модуль» значит отдельную, сравнительно самостоятельную долю какой-либо системы. Модульная форма обучения подразумевает создание

учебной программы, состоящей из отдельных самостоятельных направленных на определенную тематику модулей [47]. Это позволяет новичку включиться в учебный процесс на любом этапе, в зависимости от необходимости в тех или иных знаниях.

В ряду случаев модульный принцип используется и при дистанционном обучении [48]. Это подразумевает построение программы, состоящей из отдельных модулей, которые слушатель имеет возможность выбрать по собственному усмотрению. Плюсы данной формы обучения:

- эластичность;
- мобильность;
- ориентация на индивидуальные запросы слушателей.

Чтобы обеспечить рентабельность модульного обучения, необходимо осуществлять постоянные массовые наборы слушателей, а это не всегда возможно. Такая проблема появляется, в случае если модульное обучение применяют совместно с дистанционным. Модульное обучение обширно используется при организации обучения востребованным на рынке труда массовым профессиям (водитель, повар, кондитер и так далее).

Дистанционный – означает производимый на расстоянии. Дистанционное обучение подразумевает внедрение передовых информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих воплотить в жизнь обучение на расстоянии, без конкретного личного контакта учащегося с преподавателем [49]. Подобное обучение имеет ряд плюсов:

- широкий спектр выбора учебного заведения и высококвалифицированных преподавателей;
- высокий уровень доступности образовательных услуг, повышение их качества достигаемое за счет индивидуализации.

Кроме того, процесс обучения не привязан к определенному месту и времени, тем не менее, учащийся и преподаватель самостоятельно организуют свои занятия. Практика демонстрирует: фирма, проводящая дистанционное



обучение своего персонала, серьезно экономит [50]. Так как в данном случае учебный процесс можно вовлечь больше сотрудников, независимо от того, как они удалены от центрального офиса. Обучение осуществляется на рабочем месте. Сотрудник меньше отрывается от своих непосредственных обязанностей, а учебный процесс, возможно, держать под контролем. Дистанционное обучение чаще всего используют крупные фирмы.

Конечно же, у дистанционного обучения есть ряд недостатков. Чтобы осуществить его, потребуется техническое оборудование. Контакт учащихся с преподавателем – виртуальный, что ограничивает вероятность получения полноценной обратной связи и корректировки учебного процесса[51]. К тому же преподаватель не имеет возможности держать под контролем самостоятельность выполнения работы, не может быть уверен в том, что материал усвоен правильно, а умения складываются в правильном русле. Общение участников учебного процесса между собой и с преподавателем проходит лишь на информационном, интеллектуальном уровне. Дистанционная форма ограничивает возможности обучения поведенческим и некоторым профессиональным навыкам, требующим эмоционального и личного контакта с преподавателем и другими студентами. Для того чтобы окончить дистанционный курс, учащимся важна высочайшая само мотивация к обучению, так как дополнительные мотивирующие внешние факторы влияют на них не в полной мере.

Мультимедийное обучение – подразумевает наличие специально оборудованного компьютерного класса при групповом обучении либо персональных компьютеров и мультимедийных образовательных программ [52]. С одной стороны, организация мультимедийного обучения требует определенных денежных расходов, с другой – экономит на оплате труда преподавателей.

Мультимедийное обучение позволяет осваивать учебный материал в индивидуальном, комфортном для учащегося темпе. Обучающийся имеет возможность прослушать учебный материал несколько раз или остановить его

воспроизведение, чтобы подумать, законспектировать что – либо. Впрочем, сделать универсальные мультимедийные программы по конкретному профессиональному направлению не просто, так как степень базовой подготовки потенциальных слушателей может быть довольно различным [53].

Для начала рассмотрим, что значит само слово «метод»- это совокупность шагов, действий, которые нацелены на решение определённой задачи или достижение определённой цели [54].

Так как обучение может происходить на рабочем месте и вне его, то рассмотрим и методы для двух случаев. В таблице 1.1 представлены методы обучения персонала на рабочем месте.

Таблица 1.1– Методы обучения персонала на рабочем месте [55]

Методы обучения	Характерные особенности метода
Направленное приобретение опыта	Постоянное планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в итоге систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление сотрудника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки больших, ограниченных сроком задач.

Некоторые формы обучения вероятны лишь только на рабочем месте, к примеру, ротация операций, репетиторство и обучение таким видам работ,

которые изредка требуются в ходе производственного процесса, и вследствие этого нет необходимости специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях. Обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Методы обучения персонала вне рабочего места [55]

Методы обучения	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, применяется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
Конференции, семинары, беседы, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
Деловые игры	Обучение манере вести себя в всевозможных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
Тренинг	Повседневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни конкретное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания

Окончание таблицы 1.2

Методы обучения	Характерные особенности метода
Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения

Кроме обучения на рабочем месте и за пределами его, вполне вероятно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относится:

а) опытное или эмпирическое обучение – методом самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;

б) демонстрация и практика под руководством – обучающий демонстрирует стажеру, как создавать, затем он дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;

в) программируемое обучение – книга или машина, которая ведет читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;

г) обучение с помощью компьютера – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;

д) обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, к примеру, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа во втором составе другого подразделения [56].

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки станут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Потому что определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету [57]. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные моменты социальной эффективности. Повышение

профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Разобрав все основные аспекты в области развития и обучения персонала, можно рассмотреть, как на практике это применяется в России и за рубежом.

### **1.3 Опыт российских и зарубежных организаций в системе развития персонала**

Рассмотрим развитие персонала некоторых российских компаний, таких как ОАО «НК Роснефть», АО «Сбербанк», АО «Газпром газэнергосеть».

Итак, начнем с первой – ОАО «НК Роснефть».

Корпоративная система обучения и развития персонала ОАО «НК Роснефть» ориентирована на решение следующих стратегических задач:

а) обеспечение значения профессионально–техническими компетентностями персонала, надлежащими проходящей и многообещающей необходимости и бизнеса компании;

б) усиление управленческих компетенций компании, с помощью развития внутреннего кадрового резерва; обеспечить стратегические планы компании подготовленным персоналом;

в) выполнение неотъемлемых муниципальных требований к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса, направленные на обеспечение свойств и защищенности на производстве;

г) снабжать важный уровень компетентности всех сотрудников компании, задействованных в корпоративной системе управления промышленной защищенности и охраны труда.

Обычно компания уделяет большое количество внимание, формированию внутреннего ресурса обучения, устанавливая перед собой задачу накопления и распространения знаний изнутри компании и становление личной учебно –

тренинговой базы на уровне международных стандартов. Функционирует система внутреннего коллективного обучения.

Успешно реализуются программы мотивированной подготовки сотрудников под международные планы компании.

Система компетентностной оценки:

В компании функционирует постоянный процесс совершенствования системы компетентности оценки и развития всех категорий персонала. Предоставленная система содействует заключению важных бизнес-задач компании:

- а) планирование обучения и развития персонала компании;
- б) отбор сотрудников в кадровый резерв и экспертные сообщества;
- в) отбор талантливой молодежи;
- г) принятие кадровых решений.

Для оценки сотрудников применяются прогрессивные способы, действующие в больших международных компаниях.

ОАО «НК «Роснефть» – член муниципального плана развития системы государственных квалификаций. Представители компании входят в состав совета по профессиональным квалификациям в Нефтегазовом комплексе, созданного при поддержке национального совета по профессиональным квалификациям при Президенте Российской Федерации [58].

Следующая компания, которая в открытом доступе рассказывает о своей системе это – АО «Сбербанк».

На каждом этапе карьерного развития у служащих банка есть широкие возможности для самосовершенствования и развития профессиональных компетенций и способностей. Сбербанк гарантирует системную и всеохватывающую подготовку всех целевых групп персонала, их профессиональное развитие и карьерный рост, предлагая уникальные программы обучения мирового уровня, которые сочетают всевозможные форматы с интенсивным внедрением образовательных онлайн-технологий.

Практическое направление всех программ обучения подразумевает выполнение индивидуальных и массовых бизнес – планов, решение настоящих кейсов и актуальных задач, стоящих перед банком [59].

Главная роль в развитии лидеров мирового класса принадлежит корпоративному университету Сбербанка. На любом рубеже карьерного развития у руководителей банка есть широкие преимущества для самосовершенствования и становления лидерских качеств и управленческих компетенций. Корпоративный университет Сбербанка был зарегистрирован в марте 2012 года и начал собственную работу в декабре того же года. Корпоративный университет Сбербанка один представитель России в четырёх основных массовых ассоциациях корпоративных институтов – EFMD, CorpU, ATD и ECLF.

Официальная церемония открытия кампуса корпоративного университета состоялась 12 декабря 2014 г. Кампус спроектирован с учётом лучшего мирового опыта корпоративных учебных центров и органично вписан в уникальный природный ландшафт вдоль реки Истра. Многофункциональная инфраструктура мирового уровня предусматривает возможности для проведения бизнес – конференций и мероприятий по развитию корпоративной культуры Сбербанка.

38 аудиторий кампуса вмещают до 1300 слушателей, включая большой конференц-зал на 500 мест, огромную аудиторию на 120 мест, 4 лекционные аудитории (по 60 – 70 мест) и 26 комнат для массовой работы (по 6 – 8 мест). Спортивный комплекс кампуса включает: плавательный бассейн, зал игровых видов спорта, тренажерный зал, а еще открытые спортивные площадки.

Главные программы Корпоративного университета Сбербанка:

Сбербанк 500 – модульная программа, разработанная Корпоративным университетом Сбербанка вместе с бизнес-школой INSEAD. Программа реализуется с 2011 года и ориентирована на обучение руководителей среднего звена группы Сбербанк.

«Программа развития руководителей высшего звена» – модульная программа, реализуемая с 2011 года в сотрудничестве с Лондонской бизнес – школой (LBS). Программа ориентирована на обучение руководителей высшего звена группы Сбербанк.

«Программа развития кадрового резерва» – модульная программа, нацеленная на формирование навыков, важных для действенного карьерного продвижения, и формирование преемственности в группе Сбербанк.

«Мастерская руководителя» – модульная программа, реализуемая Корпоративным университетом банка с 2014 года. В программу входят шесть модулей направленных на формирование единой культуры управления, поддержку новой Стратегии развития банка на период до 2018 года и приверженности корпоративным ценностям Сбербанка.

Так же есть программа «дистанционного» обучение. Дистанционное обучение и развитие руководителей банка становится возможным благодаря виртуальной школе Корпоративного университета. Портал дает руководителям банка доступ к базе знаний и возможность командного взаимодействия в режиме реального времени 24/7. В 2013 году доступ в виртуальную школу получили 36 000 руководителей банка. Этот новаторский проект был признан наилучшим внедрением IT – платформы Saba Software в мире в 2012 г.

Еще в банке обширно применяется обучение специалистов в дистанционном и электронном формате. На сегодня создано около 200 дистанционных курсов, которые дают возможность проходить обучение на рабочих местах.

Адаптация новых сотрудников. Для специалистов – новичков реализуются программы подготовки новых кадров на базе планов адаптации. Проект адаптации – полный процесс становления, включающий в себя 5 этапов: знакомство с должностью, очное и дистанционное обучение, стажировка, адаптация на рабочем месте, подведение результатов адаптации. Процесс адаптации новых специалистов рассчитан на 3 месяца, это как раз



период испытательного срока. Планы адаптации помогают сотрудникам более качественно и быстро включиться в работу.

Программа «Учебные центры», реализуемая в Банке с 2013 г., еще ориентирована на действенное и «безболезненное» вхождение новых сотрудников в должность. Эта программа состоит из стажировки в специальном отделении банка, которая наступает незамедлительно в последствии окончания очного обучения в Учебном центре Сбербанка. В течение двух недель под неизменным контролем наставника новый работник отрабатывает приобретённые на обучении знания и навыки в настоящих условиях. На данный момент открыты 298 «Учебных центров» в 137 городах России, и их численность постоянно возрастает.

Для профессионального развития специалистов реализуются групповые программы развития: «Мастерская продаж», «Мастерская сервиса», «Мастерская наставничества», «Мастерская коммуникаций», «Мастерская личной эффективности», а еще программы, нацеленные на становление профессиональных знаний. Концепция мастерских построена на ценностях банка, нацеленных на становление способностей персонального лидерства и активности, действенной работы с внутренними и внешними клиентами, конструктивных отношений в команде и основана на таких принципах:

Системность – каждая программа предлагает комплекс учебных мероприятий в рамках любой должности и включает некоторое количество этапов от подготовки до тренингов сопровождения, предназначенных модулей на отработку отдельных способностей.

Многоформатность – учебные программы реализуются в смешанных форматах и включают решение отдельных бизнес-кейсов согласно специфике каждого бизнес-подразделения, упражнения, тренинги, развитие специалистов на рабочем месте при максимальной вовлеченности руководителей, дистанционные форматы, деловые игры, выступление бизнес-спикеров.

Преимственность – все программы имеют многоуровневую структуру, где любой уровень содержит различную детализацию и глубину становления знаний и навыков.

Настроить себя на самосовершенствование и раскрытие внутреннего потенциала работникам помогают книги серии «Библиотека Сбербанка». Коллекция «Библиотеки Сбербанка» предлагает книги на различные темы: лидерство и развитие личности, лучшие практики менеджмента, экономика, политика, история. С 2009 года на русском языке издано более 50 книг. Собрание «Библиотеки Сбербанка» продолжает пополняться свежими изданиями.

Так же банк обеспечивает специалистам и их родственникам возможность изучения иностранных языков в дистанционном формате. В рамках уникального по формату и масштабу проекта сотрудники получают круглосуточный доступ к виртуальным классам с любого электронного устройства онлайн, практикуют разговорную речь с преподавателями-носителями языка, знакомятся со студентами из разных стран мира.

В 2013 году Корпоративный университет Сбербанка стал первой сертифицированной площадкой Cambridge English Language Assessment в корпоративном секторе в России по подготовке и проведению международных экзаменов по английскому языку [60].

Но и третья крупная компания, которая не скрывает свою заботу о персонале – АО «Газпром газэнергосеть».

АО «Газпром газэнергосеть» считает важнейшей ценностью собственных сотрудников и вкладывает большое количество средств в их обучение и профессиональное развитие.

Компания приветствует стремление сотрудников к совершенствованию собственных познаний, умений и способностей, развитию собственных качеств [61].

В АО «Газпром газэнергосеть» благополучно реализуются программы по оценке работы кадров с целью определения необходимости в обучении, развитии и повышении квалификации.

Они влекут на работу наилучших специалистов и предоставляют возможность любому работнику в абсолютной мере воплотить в жизнь собственные способности.

В 2013 году было проведено плановое профессиональное обучение сотрудников АО «Газпром газэнергосеть». Определение необходимости в обучении формировалось с учетом задач, стоящих перед компанией, а также результатов итогов управленческих и профессиональных компетенций [62].

Рассмотрев эти три компании можно сказать, что одни из крупных компаний России выявили для себя, что высококвалифицированный персонал – это одна из главных составляющих успеха бизнеса. В каждой компании есть свои подходы и системы по развитию и обучению персонала. Один из наиболее важных показателей является, то, что компании разрабатывают стратегию развития и обучения персонала основываясь на его специфику, территориальное расположение. Индивидуально и кропотливо подходят к этому процессу. Далее рассмотрим общие принципы развития и обучения персонала зарубежных компаний.

Общие принципы зарубежных стран развития персонала.

В основе системы управления развитием персонала выдающимися качествами японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала» [63]. Этот принцип подразумевает выдвижение на первый план не обычные декларации, а реальной способности работника выразить и развить свои возможности, получая от собственной работы удовлетворение. Не считая того, высокая степень человеческого потенциала имеет возможность значительно улучшить социальную безопасность сотрудника, уверенность специалиста в том, что его умения, знания, способности и навык работы обеспечат его востребованность на рынке труда. Для более отчетливого восприятия и ясного осознания этого принципа его можно назвать принципом развития.

С использованием в системе управления компанией принципа развития довольно просто реализуются эти функции профессиональной подготовки и обучения персонала компании, как приведение в соотношение профессионально-квалификационного состава сотрудников с целями и задачами компании, стремительная и не тяжелая адаптация новых сотрудников в компании, непрерывное развитие кадров и их должностной профессиональный рост. Принцип развития, безусловно обязан включать в себя следующие составляющие: полное включение работника во все цели компании; осознание работником всех возникающих трудностей своей работы; предоставление работнику возможности уделять больше внимания самоуправлению и самоконтролю; наличие у сотрудника всей полнотой важной для работы информации; приобретение работником в глазах коллектива и в своей личной конкретной значимости для компании, понимание при этом своей причастности к общему делу и меры собственной ответственности.

Ведущей задачей японской системы профессиональной подготовки и обучения персонала считается превращение «знания отдельного сотрудника в знание всей организации» [64]. Как раз вследствие этого временами отмечают, что один японский труженик в два раза слабее американского, но команда из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев.

Хорошей картиной практического воплощения данной задачи служат широко известные во всем мире японские «кружки качества». О них существует большое количество мнений. Буквально все оценки сводятся к тому, что эта система довольно эффективна, и ее внедрение содержит практическую значимость для развития и улучшения, как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

В «кружках качества», в первую очередь складывается большое количество профильности, а именно оперативного персонала, именно занятого в процессе производства [65]. Главные цели создания «кружков качества» на производстве таковы:

- передача производственного опыта одними сотрудниками предприятия другим;
- развитие способностей к управлению и контролю у рабочих и мастеров методом самосовершенствования;
- увеличение морального духа персонала компании;
- совершенствование морально-психологического климата на рабочих местах;
- развитие у сотрудников потребности в качественной работе и рационализаторстве.

В японской системе управления предусматриваются интересы всех групп, связанных с предприятием:

- а) акционеров;
- б) основного банка;
- в) крупных поставщиков;
- г) партнеров по кооперации;
- д) дистрибьюторов;
- е) работников;
- ж) менеджеров.

Но при этом интересам работникам и менеджеров придается особое значение, например как они напрямую связаны с производством, эффективностью и конкурентоспособностью фирмы. Это ключевым образом имеет место быть в системе неизменной профессиональной подготовки и непрерывного обучения данных категорий персонала в процессе всей работы в фирмы.

В Японии функционирует двенадцатилетняя система школьного обучения, из которых шесть лет – начальная ступень, три года – средняя ступень и три года – итоговая, повышенная ступень, которая призвана давать специальное образование. Но в школе нет необходимых условий для практического укрепления профессиональных знаний. В связи с этим

производственные предприятия не решаются доверять выпускникам средних учебных заведения сложное и дорогое оборудование. Большие компании стали использовать стратегию способа приема молодых рабочих в резерв, ориентируясь на расширение своего производства, для пополнения персонала в связи с выходом на пенсию старшего поколения и для того, чтобы не уступать конкурентам этот важный стратегический ресурс. Подавляющая доля принятой на работу молодежи проходит профессиональное обучение в учебных центрах компаний или же направляется на стажировку в большие зарубежные или же местные учебные заведения.

Профессиональная подготовка и непрерывное обучение персонала в японской системе управления – это не только переобучение работников в связи с устранением их квалификации, сколько планируемый процесс систематического повышения квалификации и перехода от простых к более сложным профессиям, от узкой специализации к многопрофильной. Данный процесс планируется и исполняется, как правило, на базе следующих компонентов системы управления большой компанией:

- формулировка стратегических целей компании;
- формирование мониторингов развития компании;
- учет профессиональных потребностей сотрудников.

Кроме этого, для более действенной работы системы управления большой компанией, необходимо добавить ещё ряд весомых элементов:

- утверждение тактических и оперативных, стратегических целей компании;
- систематическое и непрерывное выявление возможностей развития как фирмы в целом, так и отдельного работника;
- проведение постоянного прогноза соотношения профессионально – квалификационного состава сотрудников фирмы с ведущими целями и задачами фирмы.

Своеобразна и необыкновенна организация повышения квалификации персонала в некоторых промышленных и торговых компаниях Японии. К примеру, в некоторых компаниях есть такая традиция: в первый день обучения всем учащимся на куртки прикрепляются 15 – 20 «лент позора» – по количеству изучаемых дисциплин. После сдачи очередного экзамена снимается одна из «лент позора». Такая процедура довольно крепко мотивирует сотрудников на достижение больших результатов в обучении. Кроме того, каждый день все ученики пишут отчеты о ходе обучения, и посылают его в свою компанию [66]. По большому счету это нужно в первую очередь самим обучающимся. Так, они систематизируют приобретенные знания, оценивают степень владения обретенными умениями и навыками, что в будущей профессиональной деятельности приведет к действенному и эффективному применению полученных знаний, умений и навыков.

Есть ещё одна особенность процесса обучения персонала японских компаний: исследуются и запоминаются несколько десятков небезопасных для компании обстановок и список критических мероприятий по выводу компании из кризисной ситуации. В итоге обучения складываются разносторонние высококвалифицированные специалисты, способные вывести свою фирму из кризисного положения.

В японских компаниях довольно обширно используется система ротации. Ротация представляет собой плавное движение сотрудника на различные участки работы компании. Ротация для кандидата на руководящую должность обязательна и проводится около одного раза в пять лет. Среднее время присутствие работника на одном посту зависит от специфики его работы. Так, работник отдела планирования, в среднем, присутствует в должности 5,1 лет, отдела реализации – 4,9 лет, производственного отдела – 5,5 лет. Ротация и продвижение сотрудника нередко происходят в одно и то же время.

В системе профессиональной подготовки и обучения множества японских компаний используется метод PDCA. В соответствии с этим методом у

работников вырабатываются способности в процессе работы время от времени исполнять четыре важных действия:

P (Plan, планирование) – формирование четкого плана действий на конкретный стратегически значимый для фирмы период времени с одновременным указанием предполагаемого результата;

D (Do, исполнение) – исполнение мероприятий, намеченных ранее в определенный стратегически весомый для фирмы этап времени;

C (Check, проверка) – сверка произведенных дел с запланированными (на первом этапе планирования);

A (Act, результат) – сверка результата с запланированным и анализ обнаружение отклонений и их причины.

Главный принцип PDCA заключается в том, чтобы продемонстрировать работнику нормальные пути решения производственных проблем в соответствии с требованиями, предъявляемыми потребителями [67].

Бесспорно то, что японская манера управления в некоторых чертах близка к русскому общинному мировоззрению, к традициям восприятия сотрудниками компании как большой семьи. Вследствие этого вполне вероятно перенять и с успехом применять очень многое из опыта японских фирм, получая довольно важные как в организационном, так и в социальном плане результаты.

На профессиональную подготовку, обучение и переобучение собственных сотрудников, американские компании тратят немалые финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это обоснованно тем, что необходимая квалификация сотрудников прямо сказывается на прибыли. Залог успеха работы всей компании во многом определяется ростом уровня знаний, персонального и массового интеллектуального потенциала. Как раз вследствие этого американские компании выделяют большие средства на профессиональную подготовку и обучение своих работников. Так, к примеру, IBM израсходовала на обучение персонала в 2015 г. один миллиард долларов, а Ford – 500 миллионов долларов.



Наблюдается тенденция устойчивого роста инвестиций в человека, собственно, что свидетельствует о понимании и принятии человека и его профессиональной деятельности в фирме как одного из основных определяющих компонентов в достижении успешности деятельности фирмы, главный фактор увеличение её конкурентоспособности [68].

Как раз вследствие этого почти все большие американские фирмы организуют собственные корпоративные университеты для проведения профессиональной подготовки и организации непрерывного обучения работников. Так, к примеру, крупнейший корпоративный университет Global Learning создан в компании IBM. В его состав входит 3 400 преподавателей из 55 стран мира, которые проводят около 10 000 специализированных курсов. И уже более 126 000 сотрудников компании прошли профессиональную подготовку, переподготовку и обучение в этом университете.

В основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний лежат три главных принципа:

а) непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала, обусловленная ускоряющимися темпами развития, модернизации техники и технологии;

б) практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала;

в) внедрение преимущественно интенсивных методов обучения персонала.

Так, к примеру, менеджеры фирмы «Хьюлетт – Паккард» всегда старались соблюдать одно из важнейших требований, назначать на каждый пост наиболее способных сотрудников. В фирме постоянно обновляется программа профессиональной подготовки и обучения персонала. Это очень нужно и эффективно, например как в сфере технического проектирования и производства, в которой работает фирма, моральное устаревание продукции довольно быстротечно.

Американские компании исследовали, и стали обширно использовать положительный опыт японских фирм в организации и применении кружков качества. Образовательные программы занимают в пределах 30 – 40% времени работы кружков. Техника, разработка, экономика и организация производства, основы и способы контроля качества, основы и способы группового поиска решения возникающих проблем считаются главными направлениями обучения персонала в «американских» кружках качества.

Абсолютно, динамичные, функциональные способы профессиональной подготовки и обучения персонала американских фирм довольно результативны и эффективны. В случае если их использовать в российской практике, то они способны оказать положительное воздействие на развитие компаний и предприятий России.

Что касается европейских фирм, то, как правило, большие компании создают собственные учебные центры, институты и университеты, где обучается их персонал. Так, к примеру, в Германии концерн «Envia M» и компания «Люфтганза» имеют целый ряд учебных центров. В них наряду с профессиональной подготовкой исполняется последующее сопровождение процессов развития персонала фирмы. большей частью, это осуществляется через курсы повышения квалификации, консультации для руководителей и специалистов, разного рода тренинги. Нужно обозначить, что профессиональная подготовка и обучение персонала исполняется в рамках дуальной системы, которая подразумевает гармоничное сочетание циклов теоретического и практического обучения. Теоретическую программу учащиеся осваивают в стенах учебных центров, а практическую – непосредственно на предприятии [69].

Профессиональная подготовка и обучение персонала в европейских компаниях носит большей частью системный, постоянный характер. Это подтверждается тем, что в компании постоянно происходит мониторинг потребностей в профессиональной подготовке и планирование последующего применения обученного.

Рассмотрев подходы некоторых зарубежных стран к развитию персонала, можно увидеть, что они различны, но как показывает практика в этих странах что они и эффективны. Это связано в первую очередь с менталитетом той или иной страны. Например, в Японии крупные компании сотрудников «воспитывают» уже со школьной скамьи. Они не берут на работу выпускников, но закрепляют за ними рабочие места и тем временем отправляют на обучения в другие страны, либо если крупная компания имеет свои центры по обучению, обучают их там. Так же японская система повышения квалификации своеобразна тем, что основой обучения является не узкая специфика деятельности сотрудника, а его саморазвитие в общей сфере и самопознание. Еще одна интересная особенность системы повышения квалификации в том, что у них огромную ролью является мотивация личности. Мотивируют сотрудников различными способами на протяжении всего обучения. А американцы тратят огромные средства на развития персонала. Их система основывается на непрерывности обучения и работы персонала [70]. Так же в отличие от японской системы, они создают свои центры обучения в компаниях, приглашают большое количество преподавателей и все ради того что бы была непрерывность рабочего процесса. Так же отличия их системы в том, что основа обучения строиться на узкой специальности не передается значению саморазвитие сотрудника. В Европе система развития в основном только в крупных компаниях и есть сходства с американской.

Все системы хороши для их стран, менталитета граждан и самих потребностей компаний.

Изучив теоретико – методологические аспекты в области образования и развития персонала, а так же рассмотрев на некоторых примерах организаций, можно перейти к анализу системы развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1» и оценить его.

## **2 Анализ и оценка системы развития персонала КГБУЗ «ККНД №1»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ККНД №1**

Красноярское государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Красноярский краевой наркологический диспансер №1» является юридическим лицом, находящимся в ведении администрации города Красноярска и министерство здравоохранения Красноярского края; действует в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом.

Сокращенное наименование учреждения КГБУЗ «ККНД №1».

КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1» является некоммерческой организацией, финансируемой за счет средств бюджета на основании сметы, а так же и с помощью оказания платных услуг.

КГБУЗ «ККНД №1» имеет самостоятельный баланс, расчетные и иные счета в учреждении банков, печать со своим наименованием, штампы и бланки.

Место нахождения диспансера: 660048, город Красноярск, улица Комбайностроителей, дом 5.

Диспансер создан с целью оказания медицинской помощи и услуг населению [71].

В соответствии с уставом учреждения специалисты краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Красноярский краевой наркологический диспансер №1» направляют свои знания и навыки на сохранение здоровья и увеличение продолжительности жизни жителей Красноярского края, путем проведения профилактических мероприятий, оказания эффективной специализированной наркологической помощи больным и их реабилитации. Финансирование учреждения осуществляется за счет средств бюджета Красноярского края. Денежные средства не использованные в течении года остаются на расчетном счете учреждения и изъятию в бюджет не подлежат. В КГБУЗ «ККНД №1» разработана система премирования,

отраженная в положениях о материальном стимулировании и в коллективном договоре.

Диспансер работает в режиме пятидневной рабочей недели. В выходные дни ведется прием специалистами в соответствии с графиками дежурств. Также они оказывают экстренную и неотложную помощь населению в ночное время.

В учреждении здравоохранения работают кабинеты рентген службы и лазерной терапии.

Городской наркологический диспансер в соответствии с уставом оказывает платные услуги населению.

Всю свою деятельность осуществляет только при наличии полученной в установленном порядке лицензии на избранные виды медицинской деятельности.

Управление диспансера осуществляется главным врачом. Непосредственно в его подчинении находятся: заместитель главного врача по лечебной работе, заместитель главного врача по экспертной работе, заместитель главного врача по организационно–методической работе, главная медицинская сестра, главный бухгалтер, заместитель главного врача по финансово–экономической работе, начальник отдела кадров.

Наркологическая служба Красноярского края изначально входила в состав психиатрической. В конце 1970-х годов произошло их разъединение, с этого времени наркология была выделена в самостоятельную службу. В 1976 г. в номенклатуру врачебных специальностей была введена специальность врача психиатра-нарколога.

В том же 1976 году в городе Красноярске был открыт краевой наркологический диспансер, имеющий в своем составе стационар на 120 коек, где работали 11 врачей наркологов. Первым организатором и директором Красноярского краевого наркологического диспансера был Модестов Арсений Арсеньевич.

В период работы Модестова А. А. увеличилась мощность диспансера. На промышленных предприятиях города Красноярска были открыты 14 наркологических отделений, в которых врачи принимали до 200 человек в смену.

В период с 1980 г. по 1986 г. руководителями краевого наркологического диспансера были Ядринкин Валерий Николаевич, Головин Владимир Семенович.

С 1986 г. на протяжении 22 лет краевой наркологический диспансер возглавлял Кулаков Игорь Иванович. До работы в краевом наркологическом диспансере имел опыт работы врача психиатра-нарколога, заведующего дневным стационаром краевого психодиспансера.

С 2008 г. главным врачом краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Красноярский краевой наркологический диспансер №1» является Киселева Елена Юрьевна.

Ведущей задачей наркологической службы в советское время являлась борьба с алкоголизмом. Специалисты наркологической службы при активном сотрудничестве с сотрудниками правоохранительных органов выявляли и «ставили на учет злостных алкоголиков». При лечении использовались принятые в тот период времени методы и методики, в том числе помещение больных в лечебно-трудовые профилактории (ЛТП).

В период проведения антиалкогольной кампании, начиная с 1985 г., отмечалось снижение количества алкогольных психозов и снижение заболеваемости алкоголизмом в целом. В этой связи некоторые отделения (филиалы) диспансера были ликвидированы.

С 1990-х годов среди населения Красноярского края распространения употребления наркотических средств, количество потребителей наркотических средств и с этого периода врачи психиатры-наркологи начали активно заниматься проблемами профилактики и лечения наркоманий.

КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1» является координирующим и методическим центром для наркологической службы края.

Специалисты диспансера осуществляют оказание консультативной и методической помощи медицинским организациям на территории края по вопросам организации и оказания специализированной наркологической помощи населению. Совместно с кафедрой наркологии и психиатрии Красноярского государственного медицинского университета разрабатываются и направляются методические материалы для врачей обще лечебной сети, школьных врачей, педагогов, сотрудников инспекций по делам несовершеннолетних по вопросам профилактики наркологических расстройств.

В настоящее время в Диспансере осуществляются следующие виды деятельности:

а) оказание специализированной (наркологической) помощи в части проведения профилактических мероприятий, диагностики и лечения, медицинской реабилитации;

б) проведение наркологических экспертиз;

в) проведение медицинского освидетельствования на состояние алкогольного, наркотического и иного токсического опьянения;

г) проведение химико-токсикологических исследования биологических сред человека.

Диспансер в своем составе имеет:

а) круглосуточный стационар на 240 коек (в головном учреждении в городе Красноярске – 200 коек и в структурном подразделении в городе Ачинске – 40 коек);

б) амбулаторно-поликлиническое отделение на 330 посещений в смену;

в) дневной стационар при поликлинике на 10 мест;

г) отделение медицинской профилактики;

д) экспертный отдел;

е) физиотерапевтическое отделение;

ж) два кабинета медицинского освидетельствования;

з) организационно-методический отдел;

и) параклинические подразделения.

В лечебно-диагностическом процессе используются современные методики, которые существуют в российской и мировой наркологии. Около десяти лет назад в краевом наркологическом диспансере внедрена разработка красноярских наркологов – метод стресс–протекторной терапии. При применении данной методики при лечении алкогольного делирия и осложненных форм синдрома отмены алкоголя значительно снижается срок лечения больного на койке, риск развития осложнений и больничная летальность. На протяжении последних трех лет в лечебной практике используются высокоэффективные лекарственные средства пролонгированного действия (блокаторы опиатных рецепторов) [72].

В сентябре 2013 года при краевом наркологическом диспансере № 1 в городе Красноярске открыт первый государственный наркологический реабилитационный центр на 25 коек. Центр укомплектован квалифицированными кадрами. В работу центра внедрены самые современные реабилитационные методики и технологии: развернуты кабинеты арттерапии, психологической разгрузки, кабинет психотерапевтических методик, тренажерный зал, лечебно-производственные мастерские. Для проведения занятий с больными имеются компьютеры, телевизоры, оргтехника, спортивные тренажеры, библиотека. Курс лечения в центре составляет 60 дней. В центре успешно работают волонтеры и консультанты по химической зависимости из числа бывших наркозависимых.

В настоящее время деятельность Диспансера направлена на профилактику и раннее выявление наркологических заболеваний, оказание помощи больным наркоманиями (амбулаторно, стационарно), на их реабилитацию, а также на развитие и совершенствование наркологической службы края.

Структура Диспансер в своем составе имеет:

- 1) амбулаторно–поликлиническое отделение на 220 посещений в смену;
- 2) дневной наркологический стационар на 10 мест;
- 3) круглосуточный стационар на 240 коек;



- 4) наркологическое отделение №1;
- 5) наркологическое отделение №2;
- 6) наркологическое отделение №3;
- 7) наркологическое отделение №4;
- 8) наркологический реабилитационный центр - 25 коек круглосуточного пребывания;
- 9) организационно-методический отдел;
- 10) отделение медицинской профилактики;
- 11) кабинет функциональной диагностики;
- 12) физиотерапевтическое отделение;
- 13) рентгенологический кабинет;
- 14) клинико-диагностическая лаборатория (с отделом химико-токсикологических исследований);
- 15) экспертный отдел (с функциями медицинского освидетельствования);
- 16) приемное отделение.

Основные задачи и функции наркологического диспансера:

- оказание специализированной высококвалифицированной лечебно-диагностической и социально-восстановительной помощи лицам, страдающим химическими зависимостями в условиях стационара;
- проведение стационарной экспертизы временной нетрудоспособности, экспертизы профпригодности, освидетельствование лиц о наличии химических зависимостей для решения вопросов о годности к воинской службе для военно-врачебных комиссий;
- обеспечение преемственности с психоневрологическими диспансерами и другими учреждениями в лечении, социально-трудовой реабилитации, диспансерном наблюдении наркологических больных;
- освоение и внедрение в практику новых организационных форм, современных средств и методов диагностики и лечения лиц, страдающих

химическими зависимостями, а также социально-трудовой реабилитации наркологических больных;

– проведение учебного процесса по вопросам наркологии и психологии на базе подразделений Центра. Осуществление научных и клинических исследований по актуальным проблемам наркологии;

– оказание организационно-методической помощи лечебно-профилактическим учреждениям области по вопросам лечения и профилактики больных, страдающих химическими зависимостями;

– оказание консультативной помощи по вопросам наркологии [73].

## **2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности КГБУЗ «ККНД №1»**

Одним из важнейших условий успешного управления предприятием считается оценка его финансово – хозяйственной деятельности.

В условиях рыночной экономики оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности играет весомую роль в деловой жизни хозяйствующих субъектов. Предприятие будет успешно функционировать при обеспеченности финансовыми ресурсами, целесообразном их размещении и эффективном применении.

Планово-финансовая деятельность КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1» исполняется по смете расходов, основанной на нормативах и результатах анализа расходов по статьям предыдущих лет, а так же согласно выставленным счетам за пролеченных больных [72].

Финансирование наркологического диспансера осуществляется за счет следующих источников:

- 1) бюджетные средства;
- 2) средства Фонда обязательного медицинского страхования;
- 3) средства от оказания платных медицинских услуг [73].

Составной частью экономического анализа медицинского учреждения является финансовый анализ. Представляя собой совокупность способов сбора и обработки данных о производственно-финансовой деятельности, обеспечивающих оценку и принятие управленческих решений.

Ключевая задача финансового анализа состоит в том, что бы решить где, когда и как использовать денежные ресурсы для эффективного функционирования медицинского учреждения.

В основном выделяют два типа финансового анализа:

1) анализ имущества (капитала) организации. Представляет собой характеристику финансовых результатов, эффективность деятельности медицинского учреждения за конкретный период, без сравнения со стартовым состоянием. Так же характеризует динамику финансов учреждения, промежуточные финансовые результаты.

2) анализ финансовой (хозяйственной) деятельности. Воздействие происходит от двух факторов:

а) внешние факторы: система финансирования, уровень цен при оказании платных услуг, величина нормативов, система налогообложения;

б) внутренние факторы – структура лечебно-профилактического учреждения, показатели работы учреждения и его подразделений, система стимулирования [74].

Медицинские учреждения имеют ограниченные возможности влиять на внешние факторы, поэтому вынуждены учитывать их. Внутренние факторы определяются особенностями самого медицинского учреждения. Это те факторы, на которые медицинское учреждение может оказать влияние, изменив что-то в своей работе. Таким образом, КГБУЗ «Красноярский наркологический диспансер №1» должен строить свою работу как внешних, так и внутренних факторов.

Анализ финансирования КГБУЗ «Красноярский наркологический диспансер №1» – это анализ системы его финансового обеспечения,

включающий анализ объемов, структуры, сроков финансирования. При анализе финансирования диспансера наибольший интерес представляют:

- а) структура финансирования по источникам;
- б) анализ выполнения плана финансирования;
- в) методы финансирования.

Представим структуру объемов финансирования из различных источников КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Размер и структура объемов финансирования из различных источников в 2014 – 2015 гг. (Приложение А, Б)

Источник финансирования	2014		2015	
	Профинансировано, руб.	Удельный вес, %	Профинансировано, руб.	Удельный вес, %
Поступление из бюджета по нормам	1005000,00	0,47	801300,00	0,34
Поступление от платных услуг	30168631,47	14,15	42379592,89	17,76
Средства ФОМС	181600200,00	85,14	195456000,00	81,88
Остаток средств на счете на начало года	510482,28	0,24	49861,19	0,02
Всего доходов и поступлений	213284313,75	100	238686754,08	100

Динамика размеров финансирования, представленная в таблице 2.1, свидетельствует о том, что доходы и поступления в КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1» выросли. В 2014 году – 213284313,75 тыс. рублей, а в 2015 году – 238686754,08 тыс. рублей. Что составляет прирост на 12%. Из всех источников финансирования учреждения преобладают поступления средств от ФОМС – 85,14% в 2014 году и 81,88% в 2015 году, а так же поступления средств от платных услуг – 14,15% в 2014 году и 17,76% в 2015 году, что свидетельствует о стабильности поступления этих

источников финансирования. Так же невозможно оставить без внимания значительный объем остатка средств на счете КГБУЗ «ККНД №1» на начало 2014 года – 510482,23 руб. или 0,24% общего объема всех источников финансирования учреждения.

В 2015 году ситуация с финансированием диспансера становится стабильнее, о чем свидетельствует снижение суммы остатка средств на счете учреждения на начало 2015 года в объеме 49861,19 руб. или 0,02% общего объема финансирования.

Объемы финансирования КГБУЗ «ККНД №1» из бюджета уменьшились с 1005000,0 руб. до 801300,0 тыс. руб. за анализируемый период, их удельный вес уменьшился с 0,47% до 0,34% . В связи с увеличением тарифа по ОМС его удельный вес увеличился и составил в 2014 году 181600200,0руб., а в 2015 г. 195456000,0 руб.

Вместе с тем, важно знать обеспечены ли расходы учреждения суммами полученных доходов по учреждению в целом и по подразделениям.

Для целей финансового анализа КГБУЗ «Красноярский наркологический диспансер №1» необходимо сравнить его потребности в финансовых средствах, рассчитанные на основе утвержденных нормативов для медицинского учреждения, с утвержденными бюджетными ассигнованиями по таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Соотношение потребности КГБУЗ «ККНД №1» в финансовых ресурсах с рассчитанными по смете за 2014 – 2015 гг. (Приложение А,Б)

Источник финансирования	2014		2015	
	Потребность учреждения, руб.	Утверждено по смете, руб.	Потребность учреждения, руб.	Утверждено по смете, руб.
Поступление из бюджета по нормам	91305,0	105000,00	709115,0	801300,00
Поступление от платных услуг	25351 791,15	30168631,47	36851819,9	42379592,8 9
Средства ФОМС	189166875,0	181600200,0	197430303,03	195456000, 00

## Окончание таблицы 2.2

Источник финансирования	2014		2015	
	Потребность учреждения, руб.	Утверждено по смете, руб.	Потребность учреждения, руб.	Утверждено по смете, руб.
Остаток средств на счете на начало года	0	510482,28	0	49861,19
Всего доходов и поступлений	189283531,1 5	213284313,7 5	234991237,93	238686754, 08

Рассмотрев данные приведенные в таблице 2.2 видно то, что поступления средств из бюджета по утвержденной смете превысили запланированную потребность учреждения почти на 19% в 2014 г. и на 13% в 2015 году. Так же поступления от платных услуг по смете превысили запланированные потребности на 19% в 2014 году и на 15 % в 2015 году. Средства ФОМС утвержденные по смете ниже запланированных потребностей учреждения на 4% в 2014 году и 1% в 2015 году. В целом по КГБУЗ «ККНД №1» утвержденные по смете расходы превысили запланированные потребности учреждения на 12,7% в 2014 году и на 1,6 % в 2015 году. Превышение поступлений из бюджета над запланированными потребностями объясняется тем, что возросли цены на приобретаемые медикаменты по сравнению с ожидаемыми. Превышение поступлений от предпринимательской деятельности над запланированными произошло в связи с увеличением потребления платных услуг и их стоимости. Снижение поступления средств ФОМС над запланированным объясняется тем, что оплата коммунальных услуг производится за счет поступлений от предпринимательской деятельности.

В современных условиях анализ финансово-хозяйственной деятельности любого предприятия является необходимым для успешного функционирования предприятия, привлечения инвестиций. По приведенным выше данным видно, что у диспансера нет не каких трудностей с финансированием. Этому

свидетельствуют данные о поступающих средствах из бюджета, а так же из коммерческой деятельности. Нет кредиторской задолженности. Диспансер работает не в убыток, а в прибыль.

### 2.3 Анализ профессионального развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1»

Для анализа профессионального развития персонала необходимо рассмотреть такие аспекты как:

- а) численный состав диспансера;
- б) уровень образования;
- в) текучесть кадров;
- г) возрастной состав.

Проанализируем структуру трудовых ресурсов диспансера. Численность сотрудников в диспансере на 2016 год составляет 443 человека. Структуру персонала по категориям работающих в процентах представлена на рисунке 2.1.

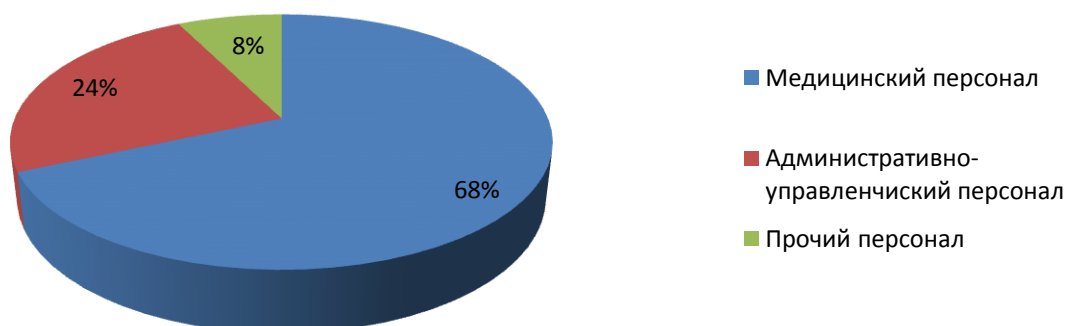


Рисунок 2.1 – Структура персонала по категориям работающих на 2016 г., %

Данные рисунка 2.1 показывают, что наибольшую долю в структуре персонала составляет медицинский персонал – 68%. Численность

административно – управленческого персонала оптимальна (24%) для столь крупного диспансера.

Профессионализм работников зависит от полученного ими образования, специфики деятельности организации, условий труда, опыта и так далее. Рассмотрим подробнее структуру персонала предприятия по уровню образования на 2016 год (Рисунок 2.2).

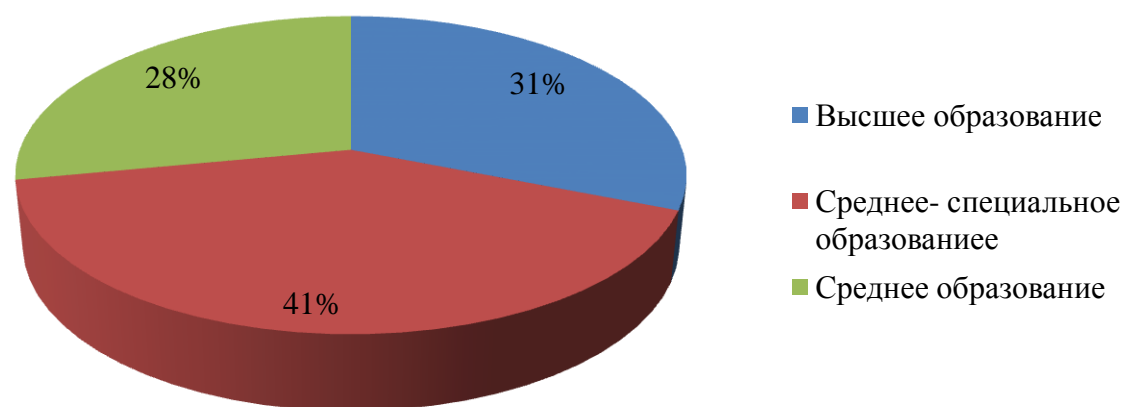


Рисунок 2.2 – Структура персонала КГБУЗ «ККНД №1» по уровню образования на 2016 г., %

Исходя из данных таблицы, можно увидеть то, что высшее образование имеют 31% сотрудников диспансера: врачи, экономисты, юристы и другие. Это достаточно высокий показатель, что создает позитивную картину образовательного уровня кадров. В диспансере 41% работников имеющих среднее – специальное образование. Некоторые сотрудники из этого числа находятся в стадии получения высшего образования. В основном в этот состав входят медсестры.

Оставшиеся 28% определяются как низко квалифицированные кадры. Это подсобные рабочие, неспециализированный персонал.



Сотрудникам, получающим первое высшее образование или обучающимся по инициативе предприятия, предоставляется оплачиваемый учебный отпуск. Отпуск без сохранения заработной платы администрация предоставляет сотруднику сроком не более 30 дней по обоснованным причинам, но не приветствуется.

За сверхурочную работу сотрудники получают либо оплачиваемые отгулы, либо добавляют эти дни к отпуску. В редких случаях, когда сотруднику необходимо получить дату отпуска – этот вопрос решается с каждым в индивидуальном порядке.

Общая численность персонала в диспансере варьируется, но не значительно. Проанализируем динамику численности персонала в период с 2014 по 2016 года по данным рисунка 2.3.

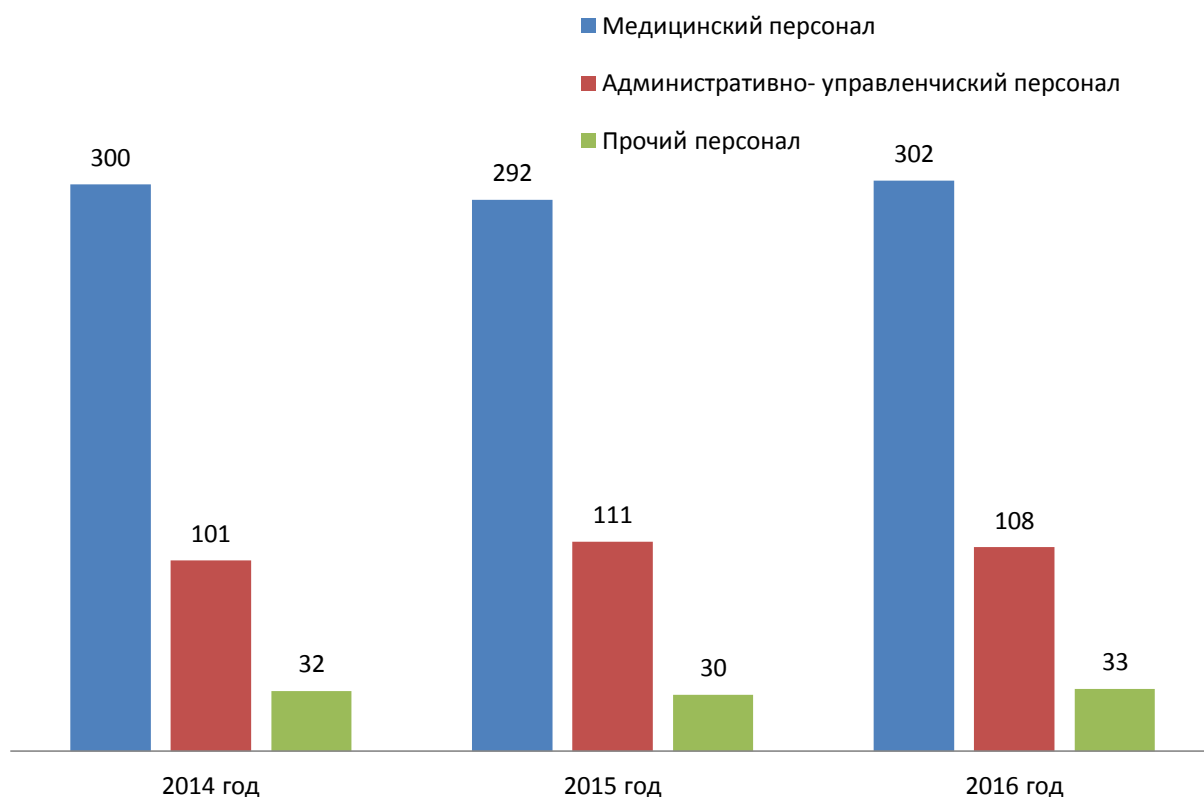


Рисунок 2.3 – Динамика численности персонала КГБУЗ «ККНД №1» по категориям работающих за 2014-2016 гг., чел.

Данные диаграммы говорят о том, что в период с 2014 по 2016 года изменений практически нет.

Рассмотрим возрастную структуру персонала КГБУЗ «ККНД №1» на 2016 г. (рисунок 2.4).

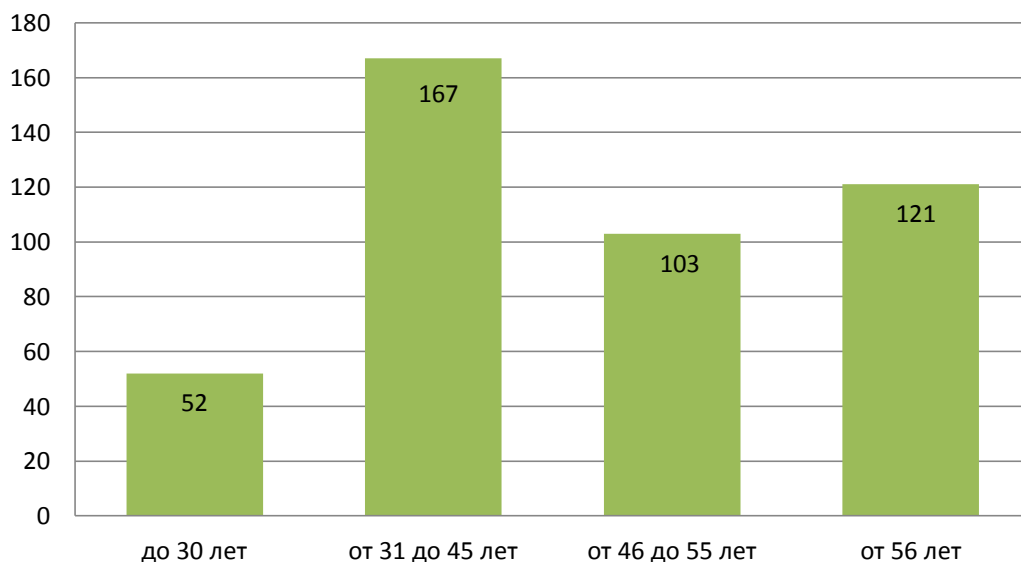


Рисунок 2.4 – Возрастная структура персонала КГБУЗ «ККНД №1» на 2016 г. (Приложение Г), чел.

Как видно из полученных данных, основную долю работающих составляют люди возрастом от 31 до 45 лет. Второе место делят люди от 56 лет и от 46 до 55 лет. Это говорит о том, что в организации имеется слабый приток новых молодых кадров.

Система управления персоналом в КГБУЗ «ККНД №1» регламентируется следующими документами:

- а) организационная структура предприятия;
- б) штатное расписание;
- в) должностные инструкции.

В диспансере уделяют пристальное внимание проблеме обучения и повышению квалификации медицинского персонала. Регулярно для медицинских работников проводятся специализированные семинары по

различным направлениям. Что не так выражено в административно-управленческом составе.

Система развития и обучения персонала в диспансере ведётся не для всего персонала, а только медицинского. У медицинского персонала есть своя система повышений квалификации, за которой следят работники отдела кадров и непосредственно министерство здравоохранения. Что касается административно – управленческого персонала, а именно отделов диспансера, то в его случае нет, не какой организованности. Работники по собственному желанию, возможно, проходят какие либо курсы, но процесса так какого нет. Необходимо рассмотреть штатную численность административно – управленческого состава представленную в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Штатная численность административно-управленческого состава в КГБУЗ «ККНД №1», чел.

Должность	Штатная численность
Главный врач	1
Заместитель главного врача по медицинской части	1
Заместитель главного врача по экспертной работе	1
Заместитель главного врача по организационно – методической работе	1
Заместитель главного врача по финансово – экономической работе	1
Главная медицинская сестра	1
Бухгалтерия	
Главный бухгалтер	1
Заместитель главного бухгалтера	1
Ведущий бухгалтер по учету и калькуляции продуктов питания	1
Ведущий бухгалтер по расчету с рабочими и служащими	1
Бухгалтер по расчету с рабочими и служащими	2
Бухгалтер по расчету материальных ценностей	2
Ведущий бухгалтер по финансовому учету	2
Планово – экономический отдел	
Заместитель главного врача по финансово – экономической работе	1
Ведущий экономист по финансовой работе	1

## Окончание таблицы 2.3

Должность	Штатная численность
Ведущий экономист по труду	1
Ведущий экономист по планированию	1
Отдел кадров	
Начальник отдела кадров	1
Специалист по кадрам	1
Специалист по кадрам второй категории	1
Отдел автоматизированных систем управления	
Инженер-программист	1
Ведущий программист	1
Техник второй категории	2
Техник первой категории	1
Юридический отдел	
Ведущий юрконсультант	1
Юрконсультант	1
Отдел снабжения	
Менеджер по закупкам	1
Ведущий специалист по комплектации	1
Агент по снабжению	1

В состав административно – управленческого персонала входят 1 главный врач, 4 заместителя главного врача, 6 отделов. Главный врач и его заместители, так как они ведут помимо управленческой деятельности, деятельность медицинскую, то и все требуемые образовательные программы и повышение квалификации проходят строго в установленной системе норм здравоохранения. Выявляется проблема в системе образования и развития персонала семи отделов входящих в административно-управленческий состав КГБУЗ «ККНД №1».

Далее рассмотрим подробно организационные структуры семи отделов, входящих в административно – управленческий состав, а именно:

- отдел бухгалтерии рисунок 2.5;
- планово–экономический отдел рисунок 2.6;
- юридический отдел рисунок 2.7;

- отдел кадров рисунок 2.8;
- отдел автоматизированных систем рисунок 2.9;
- отдел снабжения рисунок 2.10.

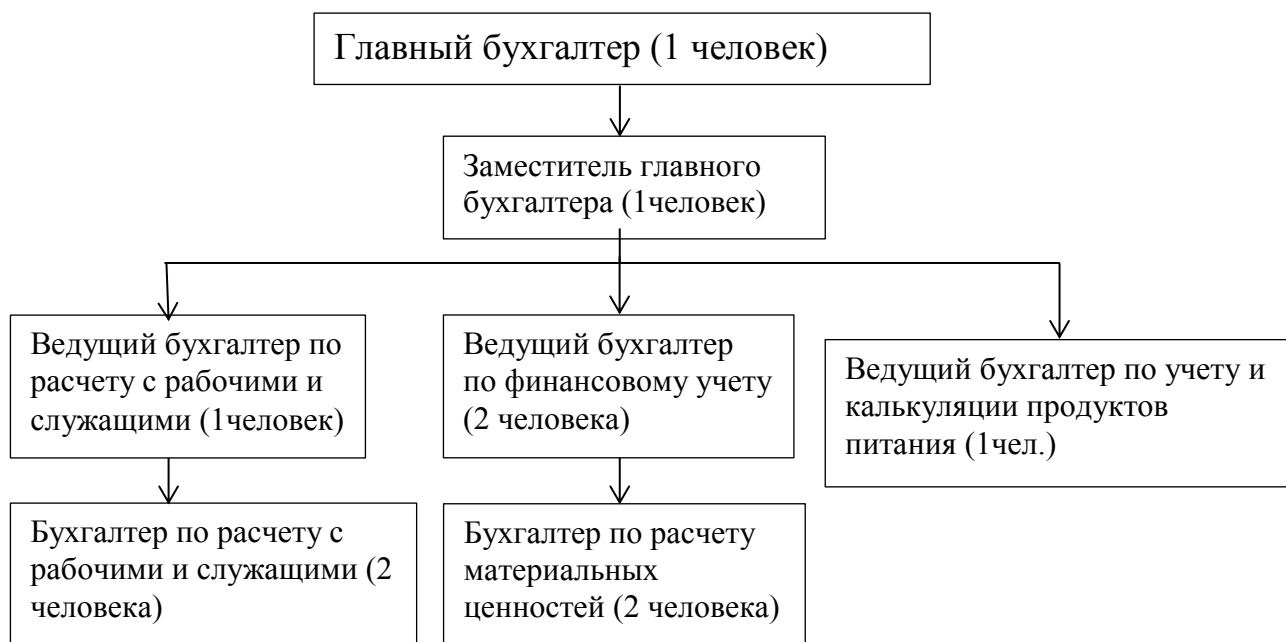


Рисунок 2.5 – Организационная структура отдела бухгалтерии в КГБУЗ «ККНД №1»

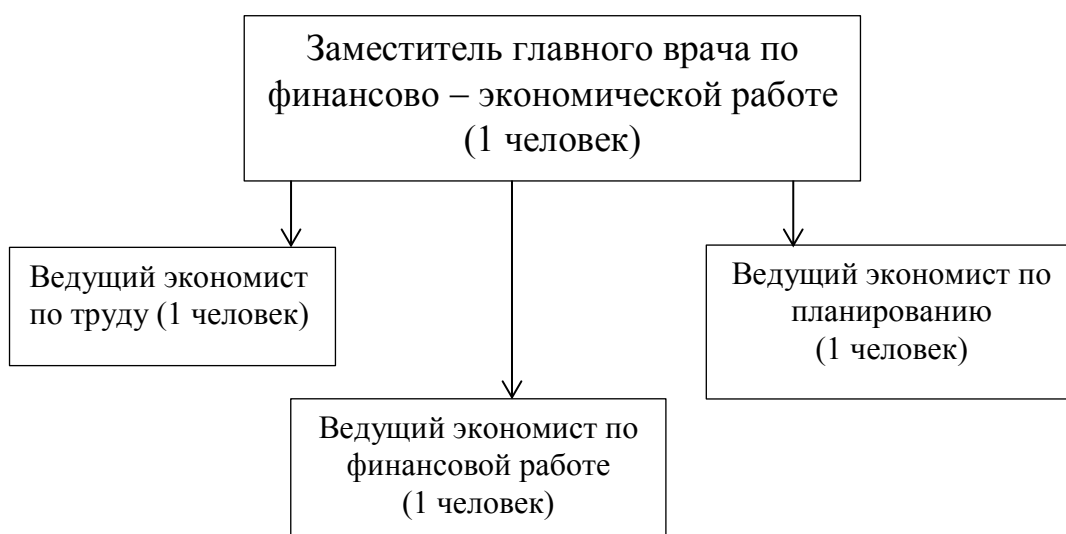


Рисунок 2.6 – Организационная структура планово – экономического отдела в КГБУЗ «ККНД №1»

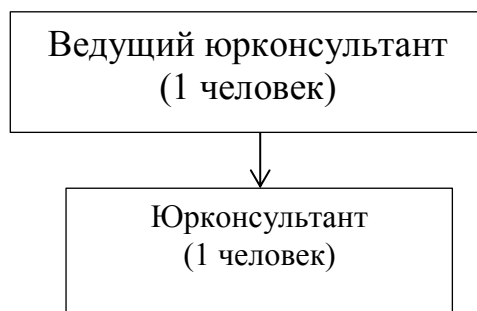


Рисунок 2.7 – Организационная структура юридического отдела в КГБУЗ «ККНД №1»



Рисунок 2.8– Организационная структура отдела кадров в КГБУЗ «ККНД №1»

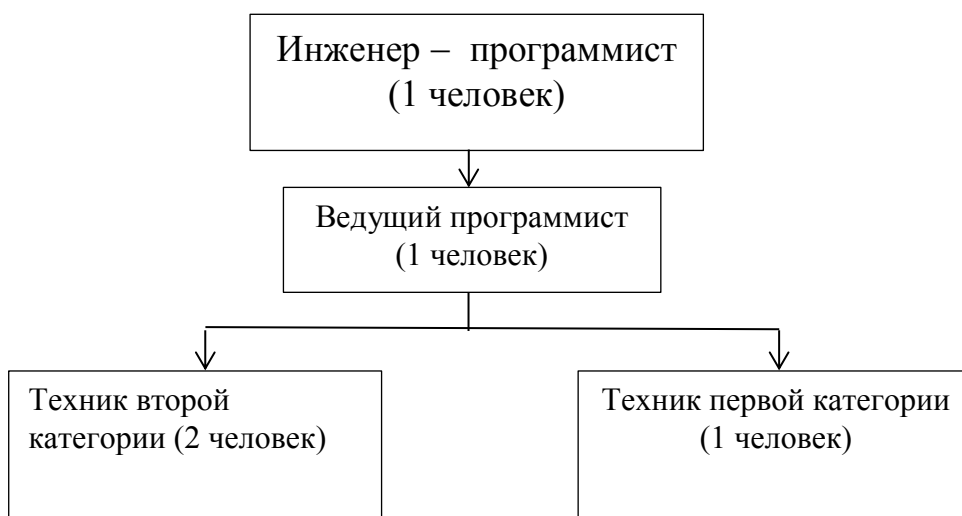


Рисунок 2.9 – Организационная структура отдела автоматизированных систем в КГБУЗ «ККНД №1»

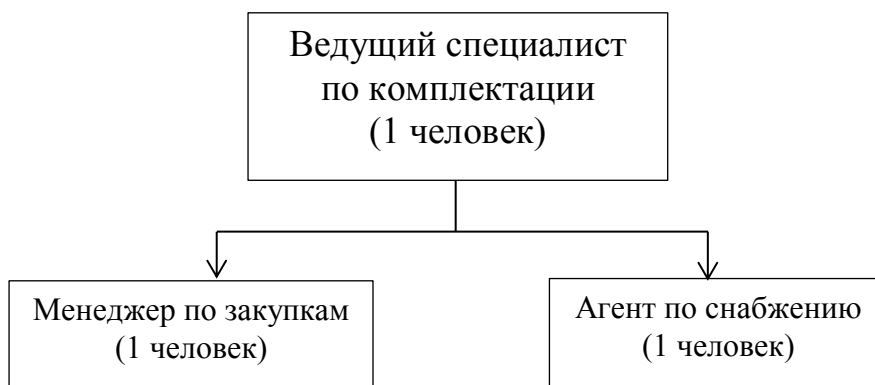


Рисунок 2.10 – Организационная структура отдела снабжения в КГБУЗ «ККНД №1»

Для дальнейшей разработки системы развития персоналам в КГБУЗ «Красноярский краевой наркологический диспансер №1» была разработана и проанализирована анкета на выявление мнения об эффективности внедрения программ и удовлетворенности сотрудников деятельностью диспансера по их профессиональному развитию. Сама анонимная анкета, содержащая в себе 9 вопросов, предоставлена в приложении В.

В проведенном анкетировании приняли участие 30 сотрудников КГБУЗ «ККНД №1».

При систематизации и анализе полученных данных удалось выявить, что: В первом вопросе было необходимо определить имеющийся уровень образования среди опрошенных сотрудников.

Средне специальное образование имеют 20% (6 человек), высшее - 60% (18 человек), два или более высших образования – 13,3% (4 человек) и незаконченное высшее – 6,6% (2 человека).

Во втором вопросе сотрудникам нужно было выбрать вариант относительно их планов на ближайшие года. Варианты ответа были таковы: «Пройти обучение по программам развития сотрудников с дальнейшим продвижением по службе» его выбрало сотрудников, что составило 60 % (18 человек) от общего числа опрошенных, «перейти в другую организацию со сменой специальности» - не выбрал не один сотрудник . Вариант «продолжать

работать в той же должности» – 30% (9 человек), а «перейти в другую организацию без смены специальности» – 10% (3 человека). Вариант «Перейти на следующую должность без участия в программах развития и обучения персонала» – не выбрал ни один сотрудник. Этот вопрос подтверждает о том, что разработка программ обучения и развития персонала являются для всех сотрудников неотъемлемым элементом продвижения по карьерной лестнице.

Третий вопрос звучал так : «Как вы относитесь к внедрению программ по обучению и развитию сотрудников». На что было получено почти 87% , а именно 26 человек, положительного ответа и только один человек выбрал вариант – «Затрудняюсь ответить», а три респондента выбрали ответ «нейтрально». Это подтверждает о том, что внедрение программ обучения и развития персонала для самих сотрудников является неотъемлемым элементом. Вариант «отрицательно» – не был выбран ни разу.

В четвертом вопросе сотрудникам предлагалось ответить, имеют ли они иную специальность, (кроме основной), полученную при участии в программах развития и повышению квалификации кадров.

По результатам анкетирования было выявлено, что 33% (10 человек) сотрудников владеют другой специальностью, 43% (13 человек) намереваются освоить новую специальность, и 23% (7 человека) не имеют иной специальности, кроме основной.

Следующий вопрос был о том, как часто сотрудники проходят обучение. На что 20% (6 человек) ответило – раз в год, 17% (5 человек) – раз в три года, 26% (8 человек) – раз в пять лет, 17% (5 человек) – как узнают о проведении новых курсов, тренингов, семинаров и так далее, сразу идут, и вообще не проходят – 20%(6 человек).

На вопрос о том, хотят ли они что бы диспансер способствовал проведению обучения и повышение квалификации на рабочем месте 90% (27 человек) были согласны, а 10% (3 человека) затруднились ответить. Но не одного сотрудника не было против.



Так же 90% сотрудников были согласны на то, что бы организация систематизировано, направляла их на обучение, и всего 10% затруднились в ответе.

77% (23 человека) хотят что бы диспансер уделял больше внимания к их развитию, 20% (6 человек) – все устраивает и только 3% (1 человек) – полностью не устраивает система развития персонала в диспансере.

Заключительный вопрос был о том, что готовы ли они к изменениям в системе развития персонала на что 90% (27 человек) были согласны и только 10% (3 человека) – затруднились в ответе.

С помощью анализа и оценки системы развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1» было выявлено, что текучесть кадров не наблюдается в данном диспансере. Финансовое состояние находится в хорошем положении, развитие медицинского персонала существует и ведётся его контроль соблюдения. Была выявлена главная проблема – нет системы развития и обучения административно – управленческого состава, а именно:

- развитие административно-управленческого персонала нигде не фиксируется и не отслеживается;
- нет плана, графика развития персонала в этой отрасли;
- диспансер не ведет учет по развитию персонала в отделах.

Актуальной проблемой для диспансера является система развития и обучения административно-управленческого состава.

### **3 Совершенствование системы развития и обучения персонала**

#### **3.1 Выбор форм, методов и технологии работы по обучению и повышению квалификации персонала в КГБУЗ «ККНД №1»**

Анализ системы развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1» показал, что существуют проблемы в обучении и развитии административно-управленческого персонала в отличие от медицинского персонала. А именно семи отделов входящих в административно-управленческий персонал:

- 1) отдел бухгалтерии;
- 2) экономический отдел;
- 3) отдел кадров;
- 4) отдел автоматизированных систем;
- 5) юридический отдел;
- 6) инженерный отдел;
- 7) отдел снабжения.

В этих отделах нет определенного графика, не проводится тестирование и аттестация сотрудников, не ведется контроль над обучением. Сам процесс обучения и развития необходимо систематизировать, так как проводимое обучение хаотично и малоэффективно. Что нельзя сказать про медицинский персонал, где есть свои графики, нормы обучения и где ведется четкий контроль над прохождением каждого медицинского работника нужного ему обучения.

Целями развития персонала диспансера в свою очередь является – повышение трудового потенциала работников, повышение эффективности труда, воспитание молодых способных сотрудников, рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Формы обучения персонала возможны как индивидуальные, так и групповые. Так же возможно внешние и внутренние обучения.

Проанализировав рынок компаний Красноярска предоставляющих услуги по образованию, повышению квалификации персонала были выделены следующие:

- а) АНО «Институт повышение квалификации работников бюджетной сферы»;
- б) УМЦ № 565 НОУ «Красноярский региональный центр повышения квалификации» (Красноярский институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов);
- в) ОЦ «Аргентум»;
- г) ООО ЦРД «Соломон»;
- д) Русская школа управления;
- е) УЦ «КАД Рекрутинг»;
- ж) Сибирский Федеральный Университет.

На их базе можно строить систему обучения персонала.

Предложенные методы и формы так же позволят:

- а) увеличить процент сплоченности персонала;
- б) возможность обучаться, не отрываясь от выполнения своей работы, тем самым увеличить производительность труда.

С помощью выбранного материала составим программу развития персонала в КГБУЗ «ККНД №1».

### **3.2 Разработка программы развития и обучения персонала в КГБУЗ «ККНД №1»**

При анализе системы обучения в диспансере были выявлены её недостатки, на основе полученных данных можно сформировать схему системы обучения, схема представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Схема системы обучения в КГБУЗ «ККНД №1»

Мероприятия	Ответственные
1 Определить ответственных лиц за обучение сотрудников	Начальники отделов
2 Обозначить целевую аудиторию обучаемых	Начальники отделов
3 Определить направления и методы обучения	Сотрудники отдела кадров
4 Рассчитать бюджет на обучение	Сотрудники отдела кадров, главный врач
5 Составить план и график обучения	Начальники отдела, сотрудники отдела кадров, главный врач
6 Разработать документацию, регулирующую процесс обучения	Сотрудники отдела кадров, главный врач

В целом вся система обучения должна учитывать потребности отдельных сотрудников, подразделений, руководящего состава. При выборе программы обучения необходимо учитывать различный уровень подготовленности сотрудников организации.

Предлагаемые мероприятия по развитию и обучению персонала 6 отделов составляющих административно – управленческий персонал в КГБУЗ «ККНД №1». Программа развития и обучения персонала имеет предложения как для всех отделов, в общем, так и для каждого отдела в частности. Программа состоит из трех этапов – определение потребности в развитии и обучении персонала; разработка плана развития и обучения сотрудников; определение социально-экономической эффективности развития персонала.

Этапы реализации программы развития и обучения персонала в КГБУЗ «ККНД №1» для всех отделов:

Первый этап:

Определить потребность в образовании и повышение квалификации персонала. Для реализации этого этапа необходимо провести ряд мероприятий:

- а) собрать заявки на обучение, повышение квалификации от начальников отделов;

- б) провести аттестацию всех сотрудников отделов административно – управленческого состава;
- в) провести анкетирования руководителей отделов на выявление потребности;
- г) организовать сбор заявок на обучение по личной инициативе сотрудников;

На первый этап программы необходимо определить временной промежуток. Для составления специалистами анкет и аттестаций можно выделить пять рабочих дней. Для аттестаций и анкетирования составить график их проведения в рамках пяти рабочих дней. Сбор заявок так же необходимо ограничить во временные рамки. Выделить на эту процедуру две недели (10 рабочих дней). Наглядно график представлен в таблице 3.2. .

Таблица 3.2 – График мероприятий по определению потребности в развитие персонала

Мероприятия	Ответственное лицо	Сроки в днях
1 Составление анкет и аттестационных программ	Сотрудник отдела кадров и руководители отделов	5
2 Принятие заявок от руководителей отделов и от сотрудников	Сотрудник отдела кадров	10
3 Составление графика проведения аттестации и анкетирования	Сотрудник отдела кадров	5
4 Проведение анкетирования и аттестации	Сотрудник отдела кадров и руководители отделов	1

Проанализировать полученные результаты анкетирования и аттестации персонала диспансера:

- а) выявить несоответствия фактического уровня образования и квалификации сотрудника требованиям занимаемой их должности;
- б) определить список вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка сотрудников;

Так же для этого этапа необходимы временные рамки, наглядно представленные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – График обработки полученной информации с помощью анкетирования и аттестации

Мероприятие	Ответственное лицо	Сроки в днях
1 Анализ полученной информации и выявление недостатков	Руководители отделов	3
2 Составление списка вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка сотрудников	Руководители отделов	1

Второй этап:

Разработка учебного плана диспансера:

1) анализ вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка сотрудников диспансера;

Так же при анализе необходимо сопоставить заявки на обучения от руководителей и персонала.

2) установить наиболее подходящие формы обучения по данным вопросам с указанием срока обучения, выбрать конкретное учебное заведения, стоимость обучения одного работника, документа, подтверждающего прохождения обучения, используемых материалов в процессе учебы.

Наиболее подходящие учебные заведения для каждого отдела.

Для отдела бухгалтерии. В его состав входят 10 человек в том числе главный бухгалтер.

Выбранное учебное заведение: УМЦ № 565 НОУ «Красноярский региональный центр повышения квалификации» (Красноярский институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов). Предоставляет возможность повышать квалификацию, ежегодно её подтверждать. Подходящие программы обучения этого центра представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Список программ обучения для отдела бухгалтерии в КГБУЗ «ККНД №1»

Программа	Документ	Количество часов, час	Цена, руб.
1 Подготовка и аттестация профессиональных бухгалтеров	Аттестат главного бухгалтера	260	16000
2 Подготовка и аттестация профессиональных бухгалтеров	Аттестат бухгалтера	80	10000
3 Нормирование и оплата труда в здравоохранении	Диплом	76	7500
4 Вопросы расчёта и налогообложения, новая отчетность по НДФЛ и страховым взносам	Диплом	76	6500

Для отдела кадров. В его состав входят 3 сотрудника.

Выбранный учебный центр: «КАД Рекрутинг». Предоставляет возможность повышать квалификацию, ежегодно её подтверждать. Подходящие программы обучения этого центра представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Список программ обучения для отдела кадров в КГБУЗ «ККНД №1»

Программа	Документ	Количество часов, час	Цена, руб.
1 Инспектор отдела кадров + 1С: Зарплата и кадры 8.3	Аттестат	240	10500
2 Кадровое делопроизводство: без ошибок и проверок	Диплом	80	5400
3 Правовые аспекты кадрового менеджмента	Диплом	80	5400

Для планово-экономического отдела. В его состав входят 4 сотрудника.

Выбранный учебный центр: «Русская школа управления». Предоставляет возможность повышать квалификацию, ежегодно её подтверждать. Подходящие программы обучения этого центра представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Список программ обучения для планово-экономического отдела в КГБУЗ «ККНД №1»

Программа	Документ	Количество часов, час	Цена, руб.
1 Экономист по труду и заработной плате	Диплом	160	8200
2 Бюджетное планирование и прогнозирование на предприятии	Сертификат	80	5800
3 Экономика предприятия: ориентация на создание ценности бизнеса	Сертификат	80	5800

Для отдела автоматизированных систем управления. В его состав входят 5 сотрудников.

Выбранный учебный центр: Высшая Школа Бизнеса «НПИ». Подходящие программы обучения этого центра представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Список программ обучения для отдела автоматизированных систем управления в КГБУЗ «ККНД №1»

Программа	Документ	Количество часов, час	Цена, руб.
1 Программист 1С V 8.2/8.3	Свидетельство	120	9400
2 Новшества информационной безопасности	Свидетельство	80	6800

Для юридического отдела. В его состав входят 2 сотрудника.

Выбранный учебный центр: «Русская школа управления». Подходящие программы обучения этого центра представлены в таблице 3.8.



Таблица 3.8 – Список программ обучения для отдела кадров в КГБУЗ «ККНД №1»

Программа	Документ	Количество часов, час	Цена, руб.
Право медицины: актуальные вопросы практики	Сертификат	180	18320

Для отдела снабжения управления. В его состав входят 3 сотрудника.

Выбранный учебный центр: ОЦ «Аргентум», Центр развития и досуга «Соломон», сибирский Федеральный Университет . Подходящие программы обучения этого центра представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Список программ обучения для отдела снабжения в КГБУЗ «ККНД №1»

Программа	Документ	Количество часов, час	Цена, руб.
1 44-ФЗ. Изменения в законодательстве. Новые требования к планированию, нормированию и обоснованию закупок. Риски надлежащего исполнения контрактов	Сертификат	120	18000
2 «Закупки товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц в соответствии с № 223-ФЗ»	Диплом	80	5300
3 «Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».	Свидетельство	180	договорная

Кроме учебных заведений можно ввести в практику такие мероприятия для руководителей отделов как:

- а) выделить из своего рабочего времени некоторые часы для консультации сотрудников входящих в отдел;
- б) проводить сообщения актуальной информации из личного опыта для всего отдела;

в) после пройденной аттестации, повышение квалификации и любых других образовательных программ, осмыслив полученный материал, выявив необходимые знания для отдела, предоставить информацию всему отделу.

Обучение новых сотрудников без опыта или с минимальным опытом работы возможно проводить по методике наставничества непосредственно в организации. Применение этого метода наиболее оправдано для нанимаемых работников в связи с низкими временными так и денежными затратами на обучение, что наиболее актуально в условиях кризиса.

Методика наставничества будет заключаться в следующих этапах:

а) определение работников обладающих ценным опытом и знаниями, необходимыми новым специалистам. Формирование списка наставников с согласия отобранных сотрудников;

б) подготовка сотрудников к наставнической работе: описание их задач в процессе наставничества, выбор форм наставничества – семинары, беседы, демонстрации, курирование прикрепленных новых сотрудников, подготовка необходимого для наставничества материала;

в) определение численности и состава работников, которым необходимо наставничество;

г) составление общего плана наставнической работы с указанием наставников, новых специалистов, форм работы, сроков работы, кураторов работы;

д) составление плана работы для каждого наставника с указанием закрепленных за ним новых сотрудников, видов работы с непосредственно закрепленными сотрудниками, видов работы – проводимых со всеми новыми сотрудниками, сроки работ.

Сформировать общий учебный план. Указав формы обучения, списки сотрудников, проходящих обучение, календарного учебного плана и бюджета образовательной программы. Утверждение данных планов главным врачом диспансера.

Третий этап:

Определение эффективности образовательной программы. Для этого необходимо производить:

а) групповое обсуждение сотрудников, прошедших данный вид обучения на предмет оценки полезности учебного материала в контексте деятельности предприятия и профессиональных обязанностей обучаемых специалистов;

б) тестирование работников, прошедших обучение. Этот процесс осуществляется сотрудником отдела кадров при содействии сотрудников диспансера и сторонних консультантов по истечении двух месяцев с окончания учебы;

в) изменение трудового поведения работников – оценивается непосредственно руководителями отделов, прошедших обучение по истечении двух месяцев после окончания учебы.

После соблюдения трех этапов отделом кадров должны быть разработаны соответствующие формы внутренних документов для учета получаемой информации (табель учета заявок от сотрудников, форма обобщения результатов анкетирования руководителей отделов, форма обобщения результатов аттестации).

А так же в случае приема на работу готового специалиста, со знаниями и навыками соответствующими требованиям должности сотрудник изначально не требует затрат на обучение. Для таких сотрудников возможна организация обучения по повышению квалификации для соответствия работника стратегическим целям диспансера.

Для поддержания заинтересованности обучаемого необходимо тщательно подбирать различные виды работ. Дополнительно необходимо развивать личные качества работника: навыки работы в команде, позитивное отношение к работе, навыки общения, пунктуальность и желание учиться дальше – данные навыки необходимы для продуктивной работы в диспансере.

Конечная цель – формирование эффективного сотрудника соответствующего функциональным требованиям данного диспансера, его запросам и целям.

### **3.3 Оценка эффективности программы развития и обучения персонала в КГБУЗ «ККНД №1»**

Основной целью оценки эффективности обучения является подтверждение целей обучения. На данный момент в диспансере нет механизма определения, насколько затраты на персонал отделов в области обучения оправданы. Отделы могут выявить необходимость обучения сотрудника, управленческий состав может выделить на это обучение ресурсы, управление кадрами в свою очередь займется его организацией. Но обратная связь с работником по окончании курса обучения отсутствует, и пока не представляется возможным получить объективную информацию о том, насколько результативно было участие в том или ином семинаре и будут ли использоваться полученные знания и навыки на практике.

После внедрения мероприятий по развитию и обучения персонала будет возможность анализировать уровень развития персонала. С помощью аттестации, анкетирования и тестирования, которые будут проводиться для сотрудников по окончании пройденных курсов. Все результаты будут подвергаться обработке и на их основе делаются выводы, о том, насколько полезно обучения, затронутая тематика была актуальна, интересна в представлении, а также какие предложения по улучшению процесса выдвигаются работниками. Такой анализ, безусловно, поможет собрать количественную информацию.

Так же предлагаемые мероприятия по развитию и образованию персонала позволят увеличить эффективность работы всего диспансера.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Позитивные социальные последствия внедрения мероприятий по совершенствованию системы развития персоналом могут формироваться и должны оцениваться за пределами организации. При этом создается благоприятный имидж организации, обеспечивается стабильная занятость.

К числу позитивных последствий можно отнести следующие изменения:

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- создание благоприятного социально-психологического климата в диспансере;
- повышение мотивации сотрудников;
- повышение преданности персонала организации;
- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (высокая заработная плата).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести следующее:

- неудовлетворенность сотрудников занимаемой должностью;
- несоответствие профессионального уровня работников требованиям рабочего места;
- отсутствие возможностей для самореализации персонала.

Предполагаемые социальные эффекты от внедрения мероприятий приведены в таблице 3.11. Кроме того, в таблице представлены показатели, характеризующие социальную эффективность мероприятий. Отдел кадров должен отслеживать их для последующего анализа результатов образования персонала.

Таблица 3.10 – Социальная эффективность мероприятий

Социальный эффект	Показатели эффективности
Повышение содержательности труда	Удельный вес работников, повышающих квалификацию
Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников	Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к мероприятиям
Повышение конкурентоспособности персонала	Удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы
Обеспечение согласования целей работников и отделом кадров	Уровень текучести кадров из-за отсутствия возможности развития
Формирование благоприятного имиджа диспансера	Лояльность персонала к диспансеру и хорошие отзывы о ней за пределами диспансера

Некоторые эффекты от реализации проекта проявляются как в экономической, так и в социальной сфере:

- снизится текучесть кадров;
- повысится стабильность коллектива;
- удержание ключевых специалистов;
- снизятся издержки на поиск и обучение новых сотрудников;
- повысится мотивация сотрудников;
- будет более качественное выполнение работ;
- более эффективное взаимодействие персонала;
- повысится мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий;
- более квалифицированных и конкурентоспособный персонал;
- возможность привлечения новых лучших специалистов отрасли.

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом мероприятия имеют положительный социально-экономический эффект и могут быть реализованы на практике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Проделанная работа позволила сделать следующие выводы:

Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда – главный постоянный источник конкурентных преимуществ.

Трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

- а) обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- б) обучение является важнейшим средством повышения ценности

человеческих ресурсов организации;

в) без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда, работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала.

Существует много учебных программ, предназначенных для разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

- а) обучение вне рабочего места;
- б) обучения на рабочем месте.

Эффективное обучение персонала КГБУЗ «ККНД №1» помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации:

- а) раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- б) укрепление преданности сотрудников организации;
- в) обеспечение преемственности в управлении;
- г) привлечение новых сотрудников;
- д) формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Управление персоналом – менеджмент, подбор персонала, кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2005-2007. – Режим доступа: <http://staff-control.ru/>
2. Виханский О.С. Развитие персонала: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-И, 2011.
3. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие, - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
4. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник /А.П. Егоршин, А.К. Зайцев, - М.: ИНФРАМ, 2011.
5. Захарова Л.Н. Психология управления учебное пособие. – М.: Логос, 2011.
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
7. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд., прераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
8. Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2006. – Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/>
9. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
10. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
11. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
12. Вовнянко Е. А. Влияние развитие персонала на эффективность деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Е. А. Вовнянко, Н. А. Николаева, И. С. Юрлова // NovaInfo = НоваИнфо : интернет-журнал. – 2015. - № 39-2. – URL: <http://novainfo.ru/article/4065>

13. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
14. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
15. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой, - М.: ИНФРА-М, 2012.
16. Кокорев А. А. Мотивация персонала, как инструмент эффективного управления предприятием / А. А. Кокорев, А. Ю. Павлов // Актуал. проблемы гуманитар. и естествен. наук. – 2014. - № 6-1. - С. 1-6. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-instrument-effektivnogo-upravleniya-predpriyatiem#ixzz48pn8...>
17. Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2010. - №11. – С.19-24.
18. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – Изд. 2-е перераб. и доп. - М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2005, 550 с.
19. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грызенкова // Кадровик. – 2010. - №8. – С.24-29.
20. Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. – 2010. - №1. – С.42-47.
21. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2010. - №5. – С.36-50.
22. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектном // Кадровик. – 2010. - №9. – С.5-10.
23. Шарова Е. Б. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации // Территория науки. – 2015. - № 4. - С. 90-93. ; То же [Электронный ресурс]. – URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-funktsionirovaniya-organiz...>

24. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
25. Иванова-Швец Л. Перспективы аутплейсмента в России // Кадровик. – 2011. - №1. – С.159-164.
26. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.
27. Толстикова О. Н. Разработка и исследование моделей формирования и функционирования команд проекта : дис. ... канд. техн. наук / Толстикова Олеся Николаевна ; [Воронеж. гос. архитектур.-строит. ун-т]. - Воронеж, 2008. - 124 с. ; Оглавление; Введение; Заключение; Список лит. [Электронный ресурс]. - URL:<http://www.dissercat.com/content/razrabotka-i-issledovanie-modelei-formirovaniya-i-funktsionirovaniya-komand-proekta...>
28. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.32-43.
29. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.
30. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.
31. Калинина Н. Ю. Методы и модели формирования и функционирования команд управления проектами : дис. ... канд. техн. наук / Калинина Наталия Юрьевна ; [Акад. упр. МВД РФ]. – М., 2009. - 220 с. ; Оглавление; Введение; Заключение; Список лит. [Электронный ресурс]. - URL:<http://www.dissercat.com/content/metody-i-modeli-formirovaniya-i-funktsionirovaniya-komand-upravleniya-proektami>
32. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86-98.
33. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2011. - №2. – С.115-124.

34. Гонова Е. Мотивация сотрудников и рост прибыли - что между ними общего? [Электронный ресурс] // Equipnet : издание о бизнесе и технологиях : [сайт]. – Челябинск, 2000-2016. –

URL:[http://www.equipnet.ru/management/articles/articles\\_834.html](http://www.equipnet.ru/management/articles/articles_834.html)

35. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.

36. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. – 2011. - №3. – С.76-85.

37. Сидорова Д. Мотивация: и это все о ней [Электронный ресурс] // Pharmedu : соц. сеть фармацевтов : [сайт]. – М., 2016. –

URL: <http://pharmedu.ru/motivaciya-i-eto-vse-o-nej>

38. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2010. - №1. – С.6-11.

39. Каткова Л. А. Формирование и управление деятельностью команды проекта // Вестн. Алт. акад. экономики и права. - 2016. - № 1 (43). - С. 105-108 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://journal-aael.intelbi.ru/main/wp-content/uploads/2016/04/105-108.pdf> (07.05.2016).

10. Косенко В. В. Применение компетентностного подхода при формировании команды проекта / В. В. Косенко, Р. П. Гахов // Вост.-Европ. журн. передовых технологий. - 2013. - Т. 1, № 10 (61). - С. 174-176 ; То же [Электронный ресурс] // Наукова періодика України : [сайт]. – [Киев, 2013]. – URL:<http://journals.uran.ua/eejet/article/viewFile/6606/6012>

40. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. – 2011. - №9. – С.34-39.

41. Ерёмина Е.В., Ретинская В.Н. Учебно-методическое пособие по изучению курса «Управление персоналом». - Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2007, - 86 с.

42. Артамонова Н.В., Головцова И.Г. Управление персоналом: учеб. пособие. - СПб.: СПбГУАП, 2001. Ч.3. - 62 с.

43. Горбунов Д. В. Формирование команды проекта как фактор повышения эффективности инновационного процесса // Вопр. экономики и права. - 2015. - № 4. - С. 79-84 ; То же [Электронный ресурс]. – URL:[http://www.law-journal.ru/files/pdf/201504/201504\\_79.pdf](http://www.law-journal.ru/files/pdf/201504/201504_79.pdf). (07.05.2016).

44. Дуракова И.Б., Родин О .А., Талтынов С .М. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: Учебное пособие. - Воронеж: ВГУ, 2005. - 103 с.

45. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с.

46. Гула Е. М. Как построить команду // Упр. развитием персонала. - 2015. - № 4 (44). - С. 308-315 ; То же [Электронный ресурс] // МОЛГА Консалтинг : [сайт]. – [М., 2015]. – URL: <http://www.molga.ru/news/detail.php?ID=713>

47. Космацкая Е. С. Проверка компетенции участника как условие формирования эффективной команды проекта / Е. С. Космацкая, Н. С. Тимошенко, Ф. В. Курзюкова // Актуал. проблемы авиации и космонавтики. - 2010. - Т. 2, № 6. - С. 110-111 ; То же [Электронный ресурс] // КиберЛенинка : [сайт]. – [М., 2010]. – URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/proverka-kompetentsii-uchastnika-kak-uslovie-formirovaniya-effektivnoy-komandy-proekt...>

48. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л.. -- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. - 423 с.

49. Мудрый А.А., Береснев Д.В. Персонал учится, компания считает прибыль // Финансовый директор, - 2006. - №. - с.68-69

50. Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум / Спивак В.А.. - СПб.: И В ЭСЭП, Знание, 2000. - 144 с.

51. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. - 236 с.

52. Мотивация персонала в современной организации : учеб. пособие / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб. : Книж. дом, 2007. - 240 с. ; То же

URL:<http://window.edu.ru/resource/250/64250/files/trapitsin.pdf>

53. Фитц-енц, Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала/Як Фитц-енц; пер. с англ.: [Меньшикова М.С., Леонова Ю.П.]; под общ. Ред. Ярных В.И.. - М.: Вершина, 2006. - 369 с.

54. Рисин И.Е. Инвестирование средств в персонал как фактор повышения эффективности деятельности предприятия //Управление персоналом. - 2009. - №15. - с. 36-38.

55. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб.: ИТМО, 2008. - 234 с.

56. Фролова Т.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 455 с.

57. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник/4-е изд. перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.

58. Адаир Д., Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2006. – 656 с.

59. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 160 с.

60. Кей Беверли, Джордан-Эванс Шерон. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. – М.: Хорошая книга, 2006. – 320 с.

61. Классики менеджмента / под ред. М.Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.

62. Майклз Э., Хэнтфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.

63. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала – М.: Хорошая книга, 2005. – 264 с.

64. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 118 с.

65. Пугачев В.П. Руководство персоналом. - М.: Аспект-Пресс, 2006. - 416 с.

66. Сотникова С.И. Управление карьерой. М.: Инфра-М, 2001. – 408 с.
67. Фокс Джеффри Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 172 с.
68. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2006. – 224 с.
69. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 1997–2007. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
70. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2000–2007. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>
71. Журнал «Кадры предприятия» [Электронный ресурс] : [Издательская группа «Дело и сервис»]. – [М.], сор. 2000–2007. Режим доступа: <http://dis.ru/kp/>
72. Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2007. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/>
73. Электронный журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2007. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>
74. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. – [М], сор. 2007. – Режим доступа: <http://trainings.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### План финансово – хозяйственной деятельности на 2014 год

Наименование показателя	Сумма
<b>Нефинансовые активы, всего</b>	<b>91 829 058,95</b>
из них:	
Общая балансовая стоимость недвижимого имущества, всего	18 458 512,12
в том числе:	
Остаточная стоимость недвижимого имущества.	7 226 935,65
Стоимость имущества, закрепленного собственником имущества за учреждением на праве оперативного управления	11 231 576,47
Общая балансовая стоимость движимого имущества, всего	73 370 546,83
в том числе:	
Общая балансовая стоимость особо ценного движимого имущества	49 977 346,36
Остаточная стоимость особо ценного движимого имущества	23 393 200,47
<b>Финансовые активы, всего</b>	<b>101 598,84</b>
из них:	
Дебиторская задолженность по выданным авансам, полученным за счет краевого бюджета, всего	41 786,66
в том числе:	
по выданным авансам на прочие услуги	16 127,35
по выданным авансам на услуги связи	24 885,23
по выданным авансам на приобретение материальных запасов	774,08
Дебиторская задолженность по доходам, полученным от платной и иной приносящей доход деятельности, всего	59 812,18
в том числе:	
по выданным авансам на прочие услуги	56 296,34
по выданным авансам на услуги связи	3 515,84
<b>Обязательства, всего</b>	<b>3 245 011,23</b>
из них:	
Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет доходов, полученных от платной и иной приносящей доход деятельности, всего	-90 443,80
в том числе:	
по платежам в бюджет	-199 597,01
по прочим расчетам с кредиторами	292,92



## Окончание приложения А

<b>Наименование показателя</b>	<b>Сумма</b>
по начислениям на выплаты по оплате труда	-2 038,58
по оплате коммунальных услуг	105 293,34
по оплате прочих услуг	5 255,60
по оплате услуг связи	349,93
Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет средств краевого бюджета, всего	3 335 455,03
в том числе:	
по платежам в бюджет	-21 525,89
по прочим расчетам с кредиторами	8 238,57
по начислениям на выплаты по оплате труда	452,21
по оплате услуг по содержанию имущества	2 739 655,61
по приобретению основных средств	608 634,53

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### План финансово – хозяйственной деятельности на 2015 год

Наименование показателя	Сумма
<b>Нефинансовые активы, всего</b>	<b>91 829 058,95</b>
из них:	
Общая балансовая стоимость недвижимого имущества, всего	18 458 512,12
в том числе:	
Остаточная стоимость недвижимого имущества.	7 226 935,65
Стоимость имущества, закрепленного собственником имущества за учреждением на праве оперативного управления	11 231 576,47
Общая балансовая стоимость движимого имущества, всего	73 370 546,83
в том числе:	
Общая балансовая стоимость особо ценного движимого имущества	49 977 346,36
Остаточная стоимость особо ценного движимого имущества	23 393 200,47
<b>Финансовые активы, всего</b>	<b>101 598,84</b>
из них:	
Дебиторская задолженность по выданным авансам, полученным за счет краевого бюджета, всего	41 786,66
в том числе:	
по выданным авансам на прочие услуги	16 127,35
по выданным авансам на услуги связи	24 885,23
по выданным авансам на приобретение материальных запасов	774,08
Дебиторская задолженность по доходам, полученным от платной и иной приносящей доход деятельности, всего	59 812,18
в том числе:	
по выданным авансам на прочие услуги	56 296,34
по выданным авансам на услуги связи	3 515,84
<b>Обязательства, всего</b>	<b>3 245 011,23</b>
из них:	
Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет доходов, полученных от платной и иной приносящей доход деятельности, всего	-90 443,80
в том числе:	
по платежам в бюджет	-199 597,01

## Окончание приложения Б

<b>Наименование показателя</b>	<b>Сумма</b>
по оплате коммунальных услуг	105 293,34
по оплате прочих услуг	5 255,60
по оплате услуг связи	349,93
Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет средств краевого бюджета, всего	3 335 455,03
в том числе:	
по платежам в бюджет	-21 525,89
по прочим расчетам с кредиторами	8 238,57
по начислениям на выплаты по оплате труда	452,21
по оплате услуг по содержанию имущества	2 739 655,61
по приобретению основных средств	608 634,53

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анонимная анкета выявление проблем с развитием персонала в КГБУЗ «ККНД №1»

**1. Какой уровень образования у вас?**

- а) Средне-специальное образования (6 чел)
- б) Высшее образование (18 чел)
- в) 2 или более высших образований (4 чел)
- г) Незаконченное высшее образование (2 чел)

**2. Каковы ваши планы на ближайшие года?**

- а) Пройти обучение по программам развития сотрудников с дальнейшим продвижением по службе (18чел)
- б) Перейти в другую организацию со сменой специальности (0чел)
- в) Продолжать работать в той же должности (9чел)
- г) Перейти в другую организацию без смены специальности (3чел)
- д) Перейти на следующую должность без участия в программах развития и обучения персонала (0чел)

**3. Как вы относитесь к внедрению программ по обучению и развитию сотрудников?**

- а) Положительно (26чел)
- б) Нейтрально (3чел)
- в) Затрудняюсь ответить (1чел)
- г) Отрицательно(объяснить почему) (чел)

**4. Имеете ли вы иную специальность (кроме основной) полученную при участии в программ по развитию и повышению квалификации кадров?**

- а) Да (10 чел)
- б) Нет, но собираюсь получить (13 чел)
- в) нет (7 чел)

**5. Как часто Вы проходите курсы по повышению квалификации, тренинги, семинары и т.д.?**

- а) Раз в год (6чел)
- б) Раз в три года (5чел)

- в) Раз в пять лет (8чел)
- г) Как узнаю о проведении новых курсов, тренингов, семинарах сразу иду(5чел)
- д) Вообще не прохожу (6чел)

**6. Хотели бы Вы что бы в ваша организация способствовала проведению обучения и повышение квалификации на рабочем месте?**

- а) Да, мне это интересно(27 чел)
- б) Нет(0 чел)
- в) затрудняюсь ответить (3 чел)

**7. Хотели бы Вы что бы ваша организация систематизировано направляла Вас на обучение и повышение квалификации?**

- а) Да(27 чел)
- б) Нет (0 чел)
- в) Затрудняюсь ответить (3чел)

**8. На данном этапе вас устраивает ваша система развития персонала?**

- а) Да, меня все полностью устраивает (6 чел)
- б) Мне бы хотелось, что бы больше уделяли внимания к этому (23 чел)
- в) нет, полностью не устраивает (1 чел)

**9. Готовы ли вы к изменениям в системе развития персонала в вашей организации?**

- а) да, я считаю это необходимо (27 чел)
- б) нет, это не нужно (0 чел)
- в) затрудняюсь ответить (3 чел)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Штатное расписание

На 01 января 2016 года

**Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Красноярский  
краевой наркологический диспансер №1»  
660048, г. Красноярск, Комбайностроителей, 5**

№ п.п.	Наименование должности,(в соответствии с номенклатурой должностей)	Всего должностей	в том числе	
			ОМС	Предпринимательская деятельность
1	2	3	4	5
<b>головное учреждение г.Красноярск</b>				
<i>Общепольничный медицинский персонал</i>				
1	Главный врач	1,00	1,00	16872
2	Заместитель главного врача по медицинской части	1,00	1,00	14847
3	Заместитель главного врача по экспертной работе	1,00	1,00	13666
4	Заместитель главного врача по организационно-методической работе	1,00	1,00	14847
5	Врач-терапевт	1,50	1,50	5391
6	Врач-терапевт (амбулаторно- поликлинического отделения)	0,50	0,50	5391
7	Врач-терапевт (отделения неотложной наркологической помощи)	1,00	1,00	5391
8	Врач-терапевт (наркологического отделения №4, ул.Песочная, 13)	0,50	0,50	5391
9	Врач-терапевт (наркологического реабилитационного центра, ул.Пархоменко, 2)	0,25	0,25	5391
10	Врач-невролог	2,00	2,00	5391
11	Врач-невролог (амбулаторно- поликлинического отделения)	0,50	0,50	5391
12	Врач-невролог (наркологического отделения №4, ул.Песочная, 13)	0,50	0,50	5391
13	Врач-невролог (наркологического реабилитационного центра, ул.Пархоменко, 2)	0,25	0,25	5391
14	Врач-хирург	0,50	0,50	5391
15	Врач ультразвуковой диагностики	0,50	0,50	5391
16	Врач-клинический фармаколог	1,50	1,50	5391
17	Врач-фтизиатр	0,50	0,50	5391
18	Врач-нейрохирург	0,50	0,50	5391
19	Врач-психиатр	1,00	1,00	5391
20	Врач-дерматовенеролог	0,50	0,50	5391
21	Врач-инфекционист	0,50	0,50	5391
<b>Итого врачебных должностей:</b>		<b>16,50</b>	<b>16,50</b>	

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
22	Главная медицинская сестра	1,00	1,00	5776
23	Медицинская сестра стерилизационной	1,00	1,00	3772
24	Медицинская сестра диетическая	1,00	1,00	3772
25	Помощник врача эпидемиолога	1,00	1,00	3772
26	Медицинский регистратор для работы в архиве	1,00	1,00	3050
27	Медицинский регистратор для работы в справочном бюро	1,00	1,00	3050
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	
28	Провизор	1,00	1,00	5391
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>23,50</b>	<b>23,50</b>	
<b>Организационно-методический отдел</b>				
29	Врач-методист	2,00	2,00	5391
30	Врач-психиатр-нарколог	0,50	0,50	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>	
31	Фельдшер	1,25	1,25	4124
32	Медицинский статистик	1,00	1,00	3772
33	Медицинский регистратор	3,00	3,00	3050
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>5,25</b>	<b>5,25</b>	
	<i>Всего :</i>	<b>7,75</b>	<b>7,75</b>	
<b>Отделение медицинской профилактики</b>				
34	Заведующий отделением медицинской профилактики - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	5904
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
35	Медицинский психолог	2,00	2,00	4606
36	Специалист по социальной работе	1,50	1,50	4203
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>	
<b>Кабинет функциональной диагностики</b>				
37	Врач функциональной диагностики	1,00	1,00	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
38	Медицинская сестра кабинета функциональной диагностики	1,50	1,50	3772
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>	
<b>Физиотерапевтическое отделение</b>				
39	Заведующий физиотерапевтическим отделением - врач-физиотерапевт	1,00	1,00	5904
40	Врач- физиотерапевт	1,00	1,00	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	
41	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
42	Медицинская сестра по физиотерапии	4,00	4,00	3772
43	Медицинская сестра по массажу	2,50	2,50	4124
44	Инструктор по лечебной физкультуре	0,50	0,50	3050

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>8,00</b>	<b>8,00</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	
	<i>Рентгенологический кабинет</i>			
45	Врач-рентгенолог	1,00	1,00	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
46	Рентгенолаборант	1,00	1,00	3772
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	
	<i>Клинико-диагностическая лаборатория</i>			
47	Заведующий клинико-диагностической лабораторией - врач клинической лабораторной диагностики	1,00	1,00	6338
48	Врач клинической лабораторной диагностики	3,00	3,00	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	
49	Биолог	5,50	5,50	4606
50	Химик-эксперт	5,00	5,00	4606
	<b>Итого должностей приравненных к врачам :</b>	<b>10,50</b>	<b>10,50</b>	
51	Медицинский лабораторный техник	8,00	8,00	4124
52	Фельдшер-лаборант	3,00	3,00	4124
53	Лаборант	3,00	3,00	3772
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>14,00</b>	<b>14,00</b>	
54	Санитарка	6,00	6,00	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	
	<i>Всего</i>	<b>34,50</b>	<b>34,50</b>	
	<b>Поликлиника</b>			
	<i>Амбулаторно-поликлиническое отделение</i>			
55	Заведующий амбулаторно-поликлиническим отделением - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	6338
56	Врач-психиатр-нарколог для амбулаторного приема (взрослого населения)	7,00	7,00	5391
57	Врач-психиатр-нарколог для амбулаторного приема (для лечения наркомании)	1,00	1,00	5391
58	Врач-психотерапевт	3,00	3,00	5391
59	Врач-психиатр-нарколог для амбулаторного приема (детского населения)	5,00	5,00	5391
60	Врач-психотерапевт для работы с детским населением	1,00	1,00	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>18,00</b>	<b>18,00</b>	
61	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
62	Медицинская сестра процедурной	4,00	4,00	4124
63	Фельдшер (для работы с детским населением )	5,00	5,00	4124
64	Медицинская сестра для амбулаторного приема (взрослого населения)	7,00	7,00	3772



Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
65	Медицинская сестра для амбулаторного приема (для лечения наркомании)	1,00	1,00	3772
66	Медицинская сестра для амбулаторного приема (для работы с детским населением)	5,00	5,00	3772
67	Медицинский регистратор для амбулаторного приема	5,00	5,00	3050
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>28,00</b>	<b>28,00</b>	
68	Сестра-хозяйка	1,00	1,00	2454
69	Санитарка процедурной	2,50	2,50	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>49,50</b>	<b>49,50</b>	
	<i>Дневной наркологический стационар на 10 мест (при поликлинике)</i>			
70	Врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
71	Медицинский психолог	1,00	1,00	4606
	<b>Итого прочий персонал</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
72	Медицинская сестра палатная	1,00	1,00	4124
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	
	<i>Экспертный отдел</i>			
73	Заведующий экспертным отделом - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	6338
74	Врач-психиатр-нарколог	2,00	2,00	5391
75	Врач-психиатр-нарколог для работы в кабинете медицинского освидетельствования на состояние опьянения	6,00	6,00	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	
76	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
77	Фельдшер для работы в кабинете медицинского освидетельствования на состояние опьянения	4,50	4,50	4124
78	Медицинская сестра для работы в кабинете медицинского освидетельствования на состояние опьянения	1,50	1,50	3772
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>7,00</b>	<b>7,00</b>	
79	Санитарка для работы в кабинете медицинского освидетельствования на состояние опьянения	3,00	3,00	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	
	<i>Всего</i>	<b>19,00</b>	<b>19,00</b>	
	<i>Приемное отделение</i>			
80	Врач-психиатр-нарколог	6,00	6,00	5454
81	Врач-психиатр-нарколог (наркологического отделения №4, ул.Песочная,13)	5,00	5,00	5454

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>11,00</b>	<b>11,00</b>	
82	Старшая медицинская сестра приемного отделения	1,00	1,00	4620
83	Медицинская сестра приемного отделения	6,00	6,00	3772
84	Медицинская сестра приемного отделения (наркологического отделения №4, ул.Песочная,13)	0,50	0,50	3772
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>7,50</b>	<b>7,50</b>	
85	Санитарка приемного отделения	6,00	6,00	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>24,50</b>	<b>24,50</b>	
<b>Стационар</b>				
<i>Отделение неотложной наркологической помощи №1 на 65 коек (20 коек для лечения больных с алкогольными психозами и с тяжелой сочетанной патологией, 35 коек для лечения больных с алкоголизмом, 10 коек для лечения больных с наркоманией)</i>				
86	Заведующий отделением неотложной наркологической помощи - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	6338
87	Врач-психиатр-нарколог	5,50	5,50	5454
88	Врач-психотерапевт	1,50	1,50	5454
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>8,00</b>	<b>8,00</b>	
89	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
90	Медицинская сестра процедурной	2,00	2,00	4124
91	Медицинская сестра палатная	17,75	17,75	4124
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>20,75</b>	<b>20,75</b>	
92	Сестра-хозяйка	1,00	1,00	2454
93	Санитарка палатная	18,00	18,00	2454
94	Санитарка для наблюдения за больными и их сопровождению	1,00	1,00	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>20,00</b>	<b>20,00</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>48,75</b>	<b>48,75</b>	
<i>Наркологическое отделение №2 на 40 коек (10 коек для лечения больных для лечения больных с алкогольными психозами и с тяжелой сочетанной патологией, 10 коек для лечения несовершеннолетних, 20 коек для лечения больных алкоголизмом)</i>				
95	Заведующий наркологическим отделением - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	6338
96	Врач-психиатр-нарколог	2,00	2,00	5391
97	Врач-психотерапевт	1,00	1,00	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	
98	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
99	Медицинская сестра процедурной	2,00	2,00	4124
100	Медицинская сестра палатная	12,00	12,00	3772

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>15,00</b>	<b>15,00</b>	
101	Сестра-хозяйка	1,00	1,00	2454
102	Санитарка палатная	12,00	12,00	2454
103	Санитарка для наблюдения за больными и их сопровождению	1,00	1,00	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>14,00</b>	<b>14,00</b>	
	<i>Всего:</i>	<b>33,00</b>	<b>33,00</b>	
	<b>Отделение неотложной наркологической помощи на 45 коек (в том числе 6 коек палаты реанимации и интенсивной терапии, 39 коек для лечения больных с алкогольными психозами)</b>			
104	Заведующий отделением неотложной наркологической помощи - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	6338
105	Врач-психиатр-нарколог	4,00	4,00	5454
106	Врач-психотерапевт	2,00	2,00	5454
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>7,00</b>	<b>7,00</b>	
107	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
108	Медицинская сестра процедурной	3,00	3,00	3772
	Медицинская сестра палатная	12,00	12,00	3772
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>16,00</b>	<b>16,00</b>	
109	Сестра-хозяйка	1,00	1,00	2454
110	Санитарка палатная	12,00	12,00	
111	Санитарка для наблюдения за больными и их сопровождению	1,00	1,00	
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>14,00</b>	<b>14,00</b>	
	<i>Итого</i>	<b>37,00</b>	<b>37,00</b>	
	<b>Палата реанимации и интенсивной терапии в составе отделения неотложной наркологической помощи</b>			
112	Врач-анестезиолог-реаниматолог	6,00	6,00	5904
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	
113	Медицинская сестра-анестезист	9,50	9,50	4124
114	Медицинская сестра палатная	1,00	1,00	4124
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>10,50</b>	<b>10,50</b>	
115	Санитарка палатная	6,00	6,00	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	
	<i>Итого</i>	<b>22,50</b>	<b>22,50</b>	
	<i>Всего по отделению:</i>	<b>59,50</b>	<b>59,50</b>	
	<b>Наркологическое отделение №4 на 25 коек, ул. Песочная, 13 (20 коек для лечения больных с наркоманией, 5 коек для лечения несовершеннолетних)</b>			
116	Заведующий наркологическим отделением - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	5904
117	Врач-психиатр-нарколог	1,50	1,50	5454
118	Врач-психотерапевт	1,00	1,00	5454

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	
119	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
120	Медицинская сестра процедурной	1,00	1,00	4124
121	Медицинская сестра палатная	12,00	12,00	4124
122	Медицинский дезинфектор	0,50	0,50	
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>14,50</b>	<b>14,50</b>	
123	Сестра-хозяйка	1,00	1,00	2454
124	Санитарка палатная	11,50	11,50	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>12,50</b>	<b>12,50</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>30,50</b>	<b>30,50</b>	
<b>Наркологический реабилитационный центр на 25 коек, ул. Пархоменко, 2</b>				
125	Заведующий наркологическим реабилитационным центром - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	5904
126	Врач-психиатр-нарколог	1,50	1,50	5454
127	Врач-психотерапевт	2,50	2,50	5454
128	Врач-психиатр	0,50	0,50	5454
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>5,50</b>	<b>5,50</b>	
129	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
130	Медицинская сестра процедурной	1,00	1,00	4124
131	Медицинская сестра палатная	5,50	5,50	4124
132	Медицинская сестра по физиотерапии	1,00	1,00	3772
133	Инструктор по лечебной физкультуре	1,00	1,00	3772
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>9,50</b>	<b>9,50</b>	
134	Сестра-хозяйка	1,00	1,00	2454
135	Санитарка палатная	4,50	4,50	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>5,50</b>	<b>5,50</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>20,50</b>	<b>20,50</b>	
<b>Отдел кадров</b>				
136	Начальник отдела кадров	1,00	1,00	5762
137	Специалист по кадрам	1,00	1,00	3167
138	Специалист по кадрам второй категории	1,00	1,00	3480
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	3772
	<b>Всего:</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	
<b>Отдел автоматизированных систем управления</b>				
139	Инженер-программист	1,00	1,00	3167
140	Ведущий программист	1,00	1,00	4592
141	Техник второй категории	1,50	1,50	3167
142	Техник первой категории	0,50	0,50	3480
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	
<b>Общепольничный немедицинский персонал</b>				

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
143	Медицинский психолог	6,00	6,00	4606
144	Медицинский психолог (по отделению неотложной наркологической помощи №1)	1,00	1,00	4606
145	Медицинский психолог (наркологического отделения №4, ул.Песочная, 13)	2,00	2,00	4606
146	Медицинский психолог (наркологического реабилитационного центра, ул.Пархоменко, 2)	1,00	1,00	4606
147	Медицинский психолог (амбулаторно-поликлинического отделения)	6,00	6,00	4606
148	Специалист по социальной работе	2,25	2,25	4203
149	Специалист по социальной работе (наркологического отделения №4, ул.Песочная, 13)	1,00	1,00	4203
150	Специалист по социальной работе (наркологического реабилитационного центра, ул.Пархоменко, 2)	1,00	1,00	4203
151	Социальный работник (наркологического реабилитационного центра, ул.Пархоменко, 2)	2,00	2,00	2730
152	Ведущий юрисконсульт	1,00	1,00	4592
153	Юрисконсульт	1,00	1,00	3480
154	Ведущий инженер по ремонту	1,00	1,00	4592
155	Ведущий инженер по комплектации оборудования	1,00	1,00	4592
156	Начальник отдела по гражданской обороне	1,00	1,00	5762
157	Ведущий специалист по охране труда	1,00	1,00	4592
158	Менеджер по закупкам	1,00	1,00	3167
159	Мастер производственного обучения (наркологического реабилитационного центра, ул.Пархоменко, 2)	1,00	1,00	4012
160	Агент по снабжению	1,00	1,00	2597
161	Секретарь	1,00	1,00	2597
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>32,25</b>	<b>32,25</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>32,25</b>	<b>32,25</b>	
	<b>Административно-хозяйственный отдел</b>			
162	Начальник хозяйственного отдела	1,00	1,00	3480
163	Заведующий хозяйством	1,00	1,00	3167
164	Заведующий складом	1,00	1,00	3167
165	Кладовщик (наркологического отделения №4, ул.Песочная, 13)	1,00	1,00	2231
166	Гардеробщик	4,00	4,00	2231
167	Слесарь-сантехник	2,00	2,00	3167
168	Слесарь – сантехник (наркологического отделения №4, ул.Песочная, 13)	1,00	1,00	3167
169	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	1,50	1,50	4193
170	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	0,50	0,50	3167
171	Столяр	2,00	2,00	2597
172	Столяр (наркологического отделения №4, ул.Песочная, 13)	1,00	1,00	3167

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
173	Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий	4,00	4,00	2231
174	Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий (наркологического отделения №4, ул.Песочная, 13)	1,50	1,50	2231
175	Подсобный рабочий	4,00	4,00	2231
176	Сторож (вахтер)	4,00	4,00	2231
177	Сторож (вахтер) (наркологического реабилитационного центра, ул.Пархоменко, 2)	4,50	4,50	2231
178	Уборщик территории	1,50	1,50	2231
179	Уборщик служебных помещений	7,00	7,00	2231
180	Уборщик служебных помещений (амбулаторно-поликлинического отделения)	8,00	8,00	2231
181	Уборщик служебных помещений, (наркологического отделения №4, ул.Песочная, 13)	2,00	2,00	2231
182	Уборщик служебных помещений (наркологического реабилитационного центра, ул.Пархоменко, 2)	1,00	1,00	2231
183	Буфетчица (по наркологическому отделению №2)	7,50	7,50	2231
184	Буфетчица (по наркологическому отделению №4, ул.Песочная, 13)	2,50	2,50	2231
185	Буфетчица (по наркологическому реабилитационному центру, ул. Пархоменко, 2)	2,50	2,50	2231
186	Швея	1,00	1,00	2231
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>67,00</b>	<b>67,00</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>67,00</b>	<b>67,00</b>	
<b>Пищеблок</b>				
187	Кухонный рабочий	3,00	3,00	2231
188	Повар	4,00	4,00	2597
189	Подсобный рабочий	1,50	1,50	2231
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>8,50</b>	<b>8,50</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>8,50</b>	<b>8,50</b>	
<b>Финансово-экономическая служба</b>				
190	Заместитель главного врача по финансово-экономической работе	1,00	1,00	14341
<b>Бухгалтерия</b>				
191	Главный бухгалтер	1,00	1,00	14341
192	Заместитель главного бухгалтера	1,00	1,00	5361
193	Ведущий бухгалтер по учету и калькуляции продуктов питания	1,00	1,00	4592
194	Ведущий бухгалтер по расчету с рабочими и служащими	1,00	1,00	4592
195	Бухгалтер по расчету с рабочими и служащими	2,00	2,00	3820
196	Бухгалтер по учету материальных ценностей	2,00	2,00	3167
197	Ведущий бухгалтер по финансовому учету	2,00	2,00	4592
	<b>Итого:</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
	<b>Планово-экономический отдел</b>			
198	Ведущий экономист по финансовой работе	1,00	1,00	4592
199	Ведущий экономист	1,00	1,00	4592
200	Ведущий экономист по труду	1,00	1,00	4592
201	Ведущий экономист по планированию	1,00	1,00	4592
	<b>Итого:</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>15,00</b>	<b>15,00</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>15,00</b>	<b>15,00</b>	
	<b>Всего по головному учреждению (без кабинета платных медицинских услуг):</b>	<b>502,75</b>	<b>502,75</b>	
	в т.ч. <b>врачей</b>	<b>101,00</b>	<b>101,00</b>	
	в т.ч. <b>среднего медицинского персонала</b>	<b>165,50</b>	<b>165,50</b>	
	в т.ч. <b>младшего медицинского персонала</b>	<b>90,50</b>	<b>90,50</b>	
	в т.ч. <b>прочего персонала</b>	<b>145,75</b>	<b>145,75</b>	
	в т.ч. <b>медицинские психологи</b>	<b>18,00</b>	<b>18,00</b>	
	<b>Амбулаторно-поликлиническое отделение</b>			
207	Заведующий амбулаторно-поликлиническим отделением - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	6338
208	Врач-психиатр-нарколог для амбулаторного приема (взрослого населения)	1,50	1,50	5391
209	Врач-психиатр-нарколог для оказания помощи населению сельских районов	0,50	0,50	5391
210	Врач-психиатр-нарколог для амбулаторного приема (детского населения)	1,00	1,00	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	
211	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
212	Медицинская сестра врачебного кабинета для амбулаторного приема (взрослого населения)	2,00	2,00	3772
213	Медицинская сестра врачебного кабинета для амбулаторного приема (детского населения)	1,00	1,00	3772
214	Медицинская сестра процедурной	1,00	1,00	4124
215	Фельдшер	3,00	3,00	4124
216	Медицинский регистратор для амбулаторного приема	3,00	3,00	3050
217	Фельдшер-лаборант	1,25	1,25	4124
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>12,25</b>	<b>12,25</b>	
218	Сестра-хозяйка	1,00	1,00	2454
219	Санитарка процедурного кабинета	1,00	1,00	2454
220	Санитарка лаборатории	1,50	1,50	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>19,75</b>	<b>19,75</b>	
	<b>Отделение для лечения больных алкоголизмом и наркоманией на 15 коек (7 коек для лечения больных с наркоманией, 3 койки для лечения несовершеннолетних, 5 коек для реабилитации)</b>			
221	Заведующий наркологическим отделением - врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	5904

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
222	Врач-психотерапевт	0,50	0,50	5454
223	Врач-психиатр-нарколог	0,50	0,50	5454
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	
224	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
225	Медицинская сестра процедурной	1,00	1,00	4124
226	Медицинская сестра палатная	5,50	5,50	4124
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>7,50</b>	<b>7,50</b>	
227	Сестра-хозяйка	1,00	1,00	2454
228	Санитарка палатная	5,50	5,50	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>6,50</b>	<b>6,50</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>16,00</b>	<b>16,00</b>	
	<b><i>Отделение неотложной наркологической помощи на 25 коек (в том числе 3 койки палаты реанимации и интенсивной терапии, 22 койки для лечения больных с алкогольными психозами)</i></b>			
229	Заведующий отделением неотложной наркологической помощи- врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	5904
230	Врач-психиатр-нарколог	1,00	1,00	5454
231	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	
232	Старшая медицинская сестра	1,00	1,00	4620
233	Медицинская сестра процедурной	2,00	2,00	4124
234	Медицинская сестра палатная	5,50	5,50	4124
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>8,50</b>	<b>8,50</b>	
235	Сестра-хозяйка	1,00	1,00	2454
236	Санитарка палатная	5,50	5,50	2454
237	Санитарка для наблюдения за больными и их сопровождению	1,00	1,00	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>7,50</b>	<b>7,50</b>	
	<b>Итого</b>	<b>18,00</b>	<b>18,00</b>	
	<b><i>Палата реанимации и интенсивной терапии в составе отделения неотложной наркологической помощи</i></b>			
238	Врач-анестезиолог-реаниматолог	1,00	1,00	5904
239	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
240	Медицинская сестра палатная	5,50	5,50	4124
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>5,50</b>	<b>5,50</b>	
241	Санитарка палатная	5,50	5,50	2454
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>5,50</b>	<b>5,50</b>	
	<b>Итого</b>	<b>12,00</b>	<b>12,00</b>	
	<b>Всего по отделению:</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	
	<b><i>Приемное отделение с функциями медицинского освидетельствования</i></b>			
242	Врач-психиатр-нарколог	4,50	4,50	5454
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>	
243	Медицинская сестра приемного отделения	5,50	5,50	3772



Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>5,50</b>	<b>5,50</b>	
244	Санитарка приемного отделения	5,50	5,50	2454
1	2	3	4	5
	<b>Итого должностей младшего медицинского персонала:</b>	<b>5,50</b>	<b>5,50</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>15,50</b>	<b>15,50</b>	
<b>Общепольничный немедицинский персонал</b>				
245	Медицинский психолог	2,50	2,50	3480
246	Специалист по кадрам	1,00	1,00	3480
247	Секретарь	1,00	1,00	2597
248	Заведующий хозяйством	1,00	1,00	3167
249	Уборщик служебных помещений	5,00	5,00	2231
250	Слесарь-сантехник	0,50	0,50	3167
251	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	1,00	1,00	3167
252	Уборщик территории	1,00	1,00	2231
253	Буфетчица	2,50	2,50	2231
	<b>Итого</b>	<b>15,50</b>	<b>15,50</b>	
<b>Бухгалтерия</b>				
254	Ведущий бухгалтер	1,00	1,00	4592
	<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
<b>Планово-экономический отдел</b>				
255	Ведущий экономист	1,00	1,00	4592
	<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>17,50</b>	<b>17,50</b>	
	<b>Всего:</b>	<b>17,50</b>	<b>17,50</b>	
<b>Кабинет платных медицинских услуг</b>				
<b>головное учреждение г.Красноярск</b>				
259	Врач-психиатр-нарколог для амбулаторного приема		13,50	5391
260	Врач клинической лабораторной диагностики	1,00	1,00	5391
261	Врач-хирург	0,50	0,50	5391
	<b>Итого врачебных должностей:</b>	<b>15,00</b>	<b>15,00</b>	
262	Химик-эксперт	0,50	0,50	4606
263	Биолог	0,50	0,50	4606
	<b>Итого должностей приравненных к врачам :</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
264	Фельдшер	2,00	2,00	4124
265	Медицинская сестра для амбулаторного приема	9,00	9,00	3772
266	Фельдшер-лаборант	0,50	0,50	4124
267	Медицинский лабораторный техник	1,00	1,00	4124
268	Лаборант	0,50	0,50	3772
269	Медицинский регистратор	5,00	5,00	3050
	<b>Итого должностей среднего медицинского персонала:</b>	<b>18,00</b>	<b>18,00</b>	
270	Кассир	1,00	1,00	2597

Окончание приложения Г

1	2	3	4	5
	<b>Итого должностей прочего персонала:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
	<i>Всего по кабинету</i>	<b>35,00</b>	<b>35,00</b>	