

Оглавление

Введение	стр. 3
Глава 1. Теоретические основы HR стандартов, политик и процедур	стр.9
1.1. Генезис понятий HR стандартов, политик и процедур	стр.9
1.2. Классификация HR стандартов, политик и процедур.....	стр.21
1.3. Модели HR стандартов, политик и процедур, их условия.....	стр.24
Выводы по Главе 1.....	стр.29
Глава 2. Экспериментальная работа по внедрению HR стандартов, политик и процедур на примере ГБУЗ «Областная психиатрическая больница № 7» в городе Златоусте	стр.32
2.1. Характеристика базы исследования ГБУЗ «Областная психиатрическая больница №7» в городе Златоусте	стр.32
2.2. Внедрение разработок HR стандартов, политик и процедур на базу исследования.....	стр.45
2.3. Анализ результатов исследования по внедрению методики в ГБУЗ «Областная психиатрическая больница № 7 в городе Златоусте.....	стр.53
Выводы по Главе 2	стр.67
Заключение	стр.69
Список используемой литературы	стр.71

Введение

Термин «human resources», что в переводе с английского означает «человеческие ресурсы». Соответственно, HR - это сотрудник, который несет ответственность за все, что связано с персоналом компании. Кадровая политика направлена на обеспечение организации лучшим персоналом, которая создает условия для профессионального развития каждого и при этом повышает мотивационные качества [26].

В работе HR-менеджера совмещены разные профессиональные обязанности, в которых выступает как:

- рекрутер, то есть человек, занимающийся поиском персонала;
- кадровик, осуществляющий делопроизводство;
- управляющий персоналом, контролирующий, оценивающий работу сотрудников;
- тренер, организатор обучения, повышения квалификации, корпоративных тренингов и т. д.

Каждую функцию может исполнять отдельный сотрудник или отдел. Некоторые задачи можно отдавать аутсорсинговой компании. Но если в организации есть HR-менеджер, то все эти функции координирует именно он.

При правильном подборе кандидатов на вакансии, их адаптации в коллективе, наличии мотивации, корпоративной культуры и предотвращении конфликтов работа будет слаженной и четкой.

Специалист оценивает потребность организации в персонале, в том числе на перспективу; формирует представление о кандидатах для каждой вакансии; организует собеседования, прием на работу, адаптацию новых людей в коллективе; ведёт кадровое делопроизводство; организует обучение, а также повышение квалификации работников; занимается оценкой труда, аттестацией сотрудников; анализирует работу персонала, ищет пути

повышения качества; разрабатывает инструкции, локальные акты, касающиеся кадровой политики; проводит мониторинг рынка труда [2].

Это зависит от масштаба организации или численности персонала: HR-менеджер может выполнять все перечисленные задачи самостоятельно или руководить кадровой службой предприятия. Некоторые задачи HR-менеджера разумно делегировать отделу кадров, например, делопроизводство, документальное оформление приёма на работу. Но системообразующие функции он выполняет сам. В крупных организациях с большим числом работников занимается HR - это топ-менеджер, у которого в подчинении отдел или департамент, он приближен к руководству и принимает участие в решении целеполагающих задач предприятия.

Управлять персоналом организации может далеко не каждый. У этой работы есть и свои негативные стороны:

1. Многозадачность. HR-менеджер в отличие от сотрудника отдела кадров или рекрутера решает одновременно очень много задач и несет ответственность за свои решения.
2. Профессиональная деформация. HR-менеджеры постоянно взаимодействуют с большим количеством людей, ему приходится вникать в их проблемы, что приводит к эмоциональному выгоранию.
3. Невозможность карьерного роста в небольшой организации.

Но помимо минусов есть и очевидные преимущества:

1. Интересная работа, в которой можно постоянно расти и развиваться, если функции не ограничены кадровым делопроизводством. От менеджера зависит атмосфера в коллективе, настрой, мотивация, прибыль. Всё это можно улучшить и увеличить, если правильно выстроить работу с людьми.
2. Перспективы, карьера. Грамотных менеджеров немного и поэтому они востребованы.

В рамках профессии можно выбрать свою специализацию, делегируя другие обязанности. Например, можно заниматься преимущественно рекрутингом или проведением тренингов для коллектива.

Профессия допускает удалённую работу. Именно этим занимаются аутсорсинговые компании: решают все кадровые вопросы предприятия, не работая на нём [25].

Сегодня организации всё чаще отказываются от традиционного отдела кадров - нанимают HR-менеджера. Труд кадровиков автоматизируется, а специалисты, умеющие работать с людьми ценятся больше.

Актуальность, недостаточная разработка HR стандартов, политик и процедур, а также выявленные противоречия послужили основой для определения **темы исследования:** «Разработка HR стандартов, политик и процедур».

Актуальность темы работы предопределила выбор цели исследования, а также объекта и предмета исследования.

Объект исследования - разработка методов HR стандартов, политик и процедур организации Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Областная психиатрическая больница №7» в г. Златоусте.

Предмет исследования - внедрение новых HR стандартов, политик и процедур в области здравоохранении на примере Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Областная психиатрическая больница №7» в г. Златоусте.

Цель исследования - заключается в разработке HR стандартов, политик и процедур и проведение экспериментальной работы по внедрению HR стандартов, политик и процедур организации Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Областная психиатрическая больница №7» в г. Златоусте.

Гипотеза исследования: учет HR стандартов, политик и процедур в деятельности организации повысится, если будет реализована: Ориентация

на HR стандарты, политики и процедуры управления организации здравоохранения. Интеграция и преемственность в системе здравоохранения.

Задачи исследования:

- 1) изучить основные направления и проблемы HR стандартов, политик и процедур;
- 2) определить ключевые тенденции HR стандартов, политик и процедур;
- 3) разработать задачи HR-менеджера для внедрения новых стандартов, качеств и политик, как фактор повышения качества управления;
- 4) осуществить характеристику ГБУЗ «Областная психиатрическая больница №7»;
- 5) внедрить новые разработки HR стандартов, политик и процедур;
- 6) осуществить анализ результатов исследования по внедрению разработки HR стандартов, политик и процедур в систему здравоохранения на примере ГБУЗ «Областная психиатрическая больница №7» в городе Златоусте.

Теоретическими основами исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере HR менеджмента, методов решения экстренных задач, управление персоналом, таких как Армстронг Майкл Фрэнсис, Брокбэнк Уэйн Халис, Дейв Ослон Ульрих, Добровольская Наталья Юрьевна, Осовицкая Нина Анатольевна и другие.

Положения, выносимые на защиту:

1) HR стандарты, политика и процедуры разрабатывается для введения инноваций, результатом деятельности могут быть повышение трудовой эффективности персонала, разработка интеллектуальной собственности организации. Все это дает возможность получить преимущества в конкурентной борьбе, благодаря наличию уникальных разработок, технологий, процедур.

2) подробный анализ организационной культуры на основе применения научно-обоснованных методик позволяет своевременно выявлять проблемы

формирования и развития в HR менеджменте и предотвращать негативные последствия для деятельности организации.

3) программа формирования и развития новизны HR разработок позволит сотрудникам выйти на желаемый показатель эффективности деятельности организации.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по внедрению HR стандартов, политик и процедур в организацию в условиях динамично развивающейся среды, а также возможность применения разработанной программы к формированию и развитию менеджмента.

Теоретическая значимость работы: HR менеджмент является неотъемлемой частью управления персоналом любой организации. Стандарты, политики и процедуры HR менеджмента это сущность и содержание функций управления персоналом, а именно: привлечение, отбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка человеческих ресурсов.

Практическая значимость работы: внедрение разработок HR стандартов, политик и процедур, в результате чего повысится эффективность управления персоналом организации.

Этапы исследования:

1 этап: выбор темы, определение целей и задач исследования, теоретические исследования, изучение научной литературы, нормативной базы (2022 год).

2 этап: разработка новых HR стандартов, политик, процедур, экспериментальные исследования в организации (2023 год).

3 этап: реализация научных исследований в организации (2023 год).

Методы исследования: Теоретические методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, сравнение, конкретизация, моделирование и др.

Практические (эмпирические) методы исследования: SWOT-анализ, PAST-анализ, Матрица факторов внутренней среды.

База исследования: Государственное учреждение здравоохранения «Областная психиатрическая больница №7» в городе Златоуст, юридический адрес: 456200 Челябинская область, г. Златоуст улица Б.М. Шапошникова 1А.

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, библиографического списка.

Материал изложен на 76 страницах машинописного текста, содержит 12 таблиц, библиографический список содержит 55 источников.

Глава 1. Теоретические основы разработки HR стандартов, политик и процедур

1.1. Генезис понятий HR стандартов, политик и процедур

Зачатки современных технологий поиска рабочей силы известны с древних времен. Издавна мудрые руководители разных эпох и сфер деятельности (князья, купцы, военные, строители, помещики) пытались объединить вокруг себя наиболее опытных и понимающих в деле людей, распределить между ними задачи в соответствии с их умениями. Однако подобные приемы возникали на уровне интуиции, и являлись скорее исключениями, нежели правилами.

Новое отношение к отбору сотрудников продемонстрировал Петр I, который можно считать праотцом рекрутинга в России. Кстати, именно в его правление в обиход вошел термин «рекрут». Правда, связан он не с привлечением работников, а с набором в армию. Каждая община обязалась сдать определенное количество новобранцев от 20 до 35 лет. При этом никаких критериев отбора не ставилось - качество рекрутов в расчет не шло, было важно лишь выполнить норму по количеству. Вклад Петра I в развитие системы подбора кадров гораздо серьезнее. Он одним из первых на государственном уровне показал ценность профессионализма и опыта, собрав вокруг себя команду лучших инженеров, экономистов, кораблестроителей. Большинство из них привлекались из-за границы. Петр I считается первым международным рекрутером. Он лично искал и нанимал иностранных специалистов, поставив отбор профессионалов из-за рубежа на поток [25].

Аналогичная политика по привлечению профессионалов к управлению, строительству, военному делу прослеживалась и во времена таких просвещенных правителей, как Елизавета, Екатерина II, Александр I. Ведущие политические деятели николаевского времени - Столыпин П.А. и Витте С.Ю. - прославились значимыми достижениями в реформаторской деятельности и промышленности именно благодаря грамотному

привлечению профессионалов. Сами того не подозревая, они организовывали и развивали рекрутмент в России. Министр путей сообщения Сергей Юльевич Витте начал регулярно применять технологию Headhunting. Будучи управляющим железной дороги, он руководил штатом в 30 тыс. человек. Стоило ему в любом другом ведомстве встретить нужного специалиста, как он немедленно переманивал его к себе. Благодаря такой HR-стратегии железнодорожное хозяйство в тот период переживало небывалый подъем [41].

Застой рекрутмента в эпоху СССР. Советский принцип тотального контроля и жесткого централизованного управления не улучшал зарождающуюся сферу подбора кадров. Весь рекрутинг в Советском Союзе по сути сводился лишь к работе так называемых «первых отделов». А их деятельность можно назвать весьма примитивной: оформление трудоустройства или увольнения, ведение графика отпусков, рутинная бумажная работа. Специалисты на рядовые должности назначались по остаточному принципу - из тех, кто есть под рукой. На протяжении почти всего века, когда в Америке и Европе рекрутинг развивался семимильными шагами, у нас процесс комплектации штата был существенно ограниченным процессом. С распадом СССР и открытием границ все резко изменилось. Стало понятно, как многому нужно научиться российским HR-специалистам, чтобы удовлетворять потребности нового капиталистического строя в квалифицированных кадрах.

Времени на переподготовку не было: формировавшийся бизнес требовал грамотных специалистов «здесь и сейчас». Кадровикам из 90-х приходилось в срочном порядке осваивать западные методы привлечения и подбора работников. Но если у европейских коллег это происходило в размеренном темпе в течение многих десятилетий, то российским специалистам пришлось нагонять всю программу экстерном, за несколько лет.

Термин «рекрутинг» в России появился 20 сентября 1991 г. из статьи В. Захарько «Охотники за головами», опубликованной в газете «Известия». В ней автор подробно описал принцип работы одной из американских кадровых контор. Журналистский материал стал методичкой для постсоветских предпринимателей [19].

Первое рекрутинговое агентство в РФ – «Московский кадровый центр» открылось еще в 1989 году, почти одновременно с ним появились «Контакт», «Триза» и еще ряд других организаций. И они не только с жадностью впитывали мировой опыт, но и методом проб и ошибок искали свои пути развития. При этом отечественный рынок активно осваивали иностранные рекрутинговые фирмы, открывая свои филиалы - например, Hill International в Петербурге.

Интересный факт: 1993 год является стартом в России услуги executive search. Появление этой услуги связано с выходом на отечественный рынок международных агентств.

С подобными международными корпорациями соперничать оказалось тяжело. Однако в России HR-менеджеры сумели быстро освоить передовые технологии и стать конкурентоспособными заграничным фирмам. Главное достижение - постепенно им удалось завоевать доверие отечественных предпринимателей, которые далеко не сразу поняли, что такое рекрутинг и зачем им нужно платить за эту услугу [34].

В 1996 году появилась Ассоциация консультантов по поиску персонала (АКПП) - общественная организация профессиональных рекрутеров РФ. Это событие - подтверждение того, что российский рекрутмент вырос в самостоятельное лицензированное и юридически подкрепленное направление деятельности. После кризиса в конце 90-х XX века на рынке удержались только стойкие, которые и задали тон становления индустрии отечественного рекрутинга.

На данный момент рекрутинг в России развивается быстрыми темпами. Расцвет индустрии предопределяется многими факторами:

- внедрение автоматизированных систем;
- появление соцсетей и других интернет-площадок для общения профессионалов;
- использование мессенджеров и разнообразие средств связи;
- появление узкопрофильных менеджеров по найму работников, внедрение специализации в агентствах;
- укрепление партнерских отношений с иностранными компаниями-работодателями и соискателями, развитие международного рекрутинга.

Современные HR стали гораздо более технологичными, с хорошо отработанными процессами поиска и отбора. Например, рекрутеры в нашем рекрутинговом агентстве HR-Profi в совершенстве владеют передовыми европейскими методами найма, а наши клиенты - крупные отечественные и зарубежные компании, высоко котируемые на мировом рынке. А это весомое подтверждение, что рекрутинговый бизнес в стране вышел на достойный уровень, несмотря на исторические перипетии.

Политика организации - система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику.

Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Канады, Германии).

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами;

- отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);
- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса [31].

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) - специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики [47].

Существуют четыре типа кадровой политики. Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

По данному основанию может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при

формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [2].

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует таблица 1.

Таблица.1- Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый	Тип кадровой политики	
Процесс	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук

Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Если максимально упростить HR-процесс и посмотреть на него с точки зрения сотрудника, то он сводится к следующему: прием на должность – работа – увольнение.

Однако с точки зрения HR-специалиста процесс немного сложнее:

1. Планирование кадров.
2. Поиск сотрудников.

3. Отбор кандидатов.
4. Адаптация новых специалистов.
5. Аттестация штатных сотрудников.
6. Развитие и мотивация кадров.
7. Делопроизводство.

Из всех этих составляющих и складывается единый процесс работы кадрового отдела [27].

Планирование кадров: планирование бывает краткосрочным (на 1 год) среднесрочными и долгосрочным (5 и более лет). Как правило, в компаниях придерживаются краткосрочного плана.

Кадровое планирование - это постоянный процесс. Нельзя один раз сесть и запланировать на 10 лет вперед, какие специалисты и когда понадобятся. Сотрудники неожиданно увольняются, уходят в декрет, открываются новые отделы и срочно появляется необходимость в узких специалистах. Даже предсказать расходы на заработную плату сотрудникам не всегда возможно. HR-специалист должен оценивать личные и профессиональные качества сотрудников и смотреть, где они будут более эффективны. Например, в отделе веб-разработки один программист проявляет лидерские качества - в будущем из него выйдет руководитель отдела. Важно, чтобы все процессы HR обсуждались с директором компании и руководителями отделов [55].

Поиск персонала. На основе проведенного кадрового планирования менеджеры HR начинают поиск специалистов. Во-первых - описать должность и основные навыки сотрудника, составить профиль должности, далее необходимо написать вакансию, во-вторых, для формальности - требования к сотруднику: ответственный, коммуникабельный, пунктуальный.

Если организация ищет специалиста, то перед составлением вакансии необходимо подойти к подробному подбору качеств: описать четкие навыки и требования к кандидату; описать условия работы, возможности карьерного

роста, развития и все то, что может заинтересовать специалиста. Предложения должны быть конкурентоспособным и по уровню оплаты, и по условиям работы. Далее нужно разместить вакансию. Для этого подойдут рекрутинговые сайты, СМИ, социальные сети. Можно использовать хедхантинг, эксклюзивный поиск и другие методы поиска персонала. Далее в кадровые процессы компании входит просмотр резюме, откликов, общение с кандидатами и приглашение на собеседование.

Следующим этапом кадрового процесса является оценка и отбор кадров. Оценка и отбор кандидатов: обязательный этап процесса подбора персонала - это сбор основной информации о кандидатах. Во-первых, нужно проверить достоверность предоставленной информации: дипломы, сертификаты, рекомендации с прошлых мест работы и прочие документы. Во-вторых, необходимо узнать, соответствует ли кандидат должности своими основными профессиональными навыками и личными качествами. Для этого проводят следующие процессы: интервью; тестирование; профессиональные опросники [37].

Интервью. Зачастую кандидатов приглашают на обычное собеседование и задают стандартные вопросы: где раньше работали, почему ушли, какие у вас достоинства и недостатки, почему хотите работать у нас. Но эти процессы можно сделать более эффективными, если использовать одну из методик интервью: по компетенциям или STAR. Их суть в том, чтобы узнать реальные навыки соискателя, как он их применяет на деле. Кроме того, эти методики отражают не сухие факты (два высших образования, стаж семь лет), а опыт кандидата, процессы и ситуации, с которыми он сталкивался, а также то, как он их решал. Например, работодатель просит рассказать о том, как кандидат увеличил продажи, какие методы использовал, насколько они были эффективны. По ответу собеседника можно, как он мыслит, действует, а благодаря этому - можно спрогнозировать его успех на службе в будущем.

Интервью с таким процессом подходит для ответственных должностей: менеджеров, узких специалистов, генеральных директоров, руководителей.

Разновидности интервью:

- brainteaser-интервью, где респонденту нужно ответить на каверзные вопросы, а интервьюеру - оценить нестандартность мышления.

- стресс-интервью, когда сотрудники HR намеренно создают напряженную обстановку, чтобы вывести собеседника из равновесия и посмотреть на его реакцию.

- Тестирование - процесс оценки и отбора кандидатов при помощи тестов. Тесты бывают на выявление личностных и профессиональных качеств. Например, требуется нанять руководителя в отдел по связям с общественностью. Нужно выбрать специалиста стрессоустойчивого, коммуникабельного, с лидерскими качествами и т.д. Оценить характер кандидатов помогут психологические тесты. Они бывают разные: цветовые, стандартные опросники с вариантами ответов и другие. Важно, чтобы тест проводил психолог, поскольку результат зависит от правильной интерпретации ответов. Квалифицированный психолог оценивает не только сами ответы респондентов, но и их поведение в процессе: кандидаты отвечают честно или пытаются сказать то, что от них хотят услышать. Для выявления практических навыков и знаний кандидатов используют другую разновидность тестирования – профессиональные опросники [44].

- Профессиональные опросники: это может быть анкета с вариантами ответов или вопросы на проверку нестандартного мышления, где респонденту нужно самому написать ответ. Также это могут быть какие-либо задачи по основным навыкам кандидатов. Например, программистам нужно найти ошибку в коде, а менеджерам по продажам - придумать ответ, который успокоит недовольного клиента. Такие опросники помогут оценить логическое и системное мышление, умение анализировать информацию, работать с клиентами и многие другие компетенции. Главное в этом процессе - подбирать тип вопросов по профессии кандидатов.

Адаптация персонала: какой бы опытный ни был нанятый специалист, ему нужно время, чтобы приспособиться к новой компании, ее сотрудникам и устоям. Ускорить эти процессы помогают специалисты HR [51].

HR-специалист проводит курс общей ориентации. Этот процесс включает знакомство с политикой компании и ее правилами; условиями работы; техникой безопасности (если необходимо); работу внутри коллектива и т.д. В крупных компаниях HR-специалисты следят первые недели за работой новеньких, отвечают на все вопросы и помогают быстрее влиться в коллектив и рабочие процессы.

HR-процесс не ограничивается наймом специалиста и помощью в адаптации. Важно систематически проверять соответствие сотрудников занимаемой должности. Для этого специалисты разрабатывают график проведения аттестаций штатных сотрудников; определяют состав комиссий; готовят персонал к процессу аттестации, объясняют цели проведения, что от них требуется. Прделанная работа поможет выявить квалификацию, мотивацию персонала. На основе этого процесса HR-специалисты оптимизируют рабочую силу: возможно, кого-то придется уволить, кого-то повысить, а других - отправить на курсы повышения квалификации. Согласно нормативным документам, проводить аттестационный процесс нужно 1 раз в 3 года [19].

Развитие и мотивация персонала: следующий этап процесса HR - это повышение компетенции и мотивации персонала. С компетенцией легче: менеджеры HR отправляют сотрудников на целевые курсы, тренинги, семинары. Специалистам, которые успешно проходят этот процесс, обещают повышение заработной платы и карьерный рост в будущем [13].

Опытные менеджеры знают, как преодолеть эти проблемы. Мотивация не всегда должна быть материальной, еще есть моральная: продвижение по служебной лестнице; приглашение в процесс совещаний с руководством; создание дружеской атмосферы в коллективе; публичное признание достижений или фотография на доске почета; улучшение условий труда для

конкретного сотрудника (например, выделить отдельный кабинет или заменить старый компьютер на новый). Однако, и про материальную мотивацию забывать не надо. Для этого создается система льгот, бонусов и премий так, чтобы сотрудники заранее представляли, сколько они получат, если будут эффективно работать. Есть и другие дополнительные способы: повышение заработной платы; страховки, социальные пакеты; обучение за счет компании; путевка для сотрудника и его семьи; бесплатные билеты в кино, театр, цирк [25].

Цель процесса мотивации - объединить интересы компании и персонала. Так, компании нужна эффективная работа, а сотрудникам - достойная оплата, признание и другие приятные бонусы.

Делопроизводство в HR-процессе. Важный этап процесса кадрового управления - это делопроизводство. Задача менеджеров - обеспечить в компании непрерывный процесс документооборота, который связан с персоналом: его перемещением, наймом, увольнением, расчетом рабочего времени и заработной платы [7].

В основные процессы кадрового делопроизводства входит:

- создание и регистрация документов, связанных с приемом, увольнением, переводом и другими кадровыми процессами;
- обработка и передача документов между различными подразделениями и сотрудниками кадровой службы;
- хранение и организация доступа к кадровым документам;
- уничтожение устаревших и ненужных документов в соответствии с правилами и нормативами;
- контроль за соблюдением правил и процедур делопроизводства в кадровой службе;
- архивирование и сохранение документов согласно требованиям законодательства.

В крупных компаниях нанимают кадровых работников, которые занимаются процессом ведения документации, и отдельно - специалистов для

процесса найма и развития персонала. Распространено также отдавать процесс кадрового делопроизводства на аутсорсинг. Вести кадровый документооборот - крайне важно. За неправильно составленную документацию или за ее отсутствие компания понесет административную или материальную ответственность [10].

Итак, кадровый процесс - это реализация функций кадрового отдела от планирования найма персонала до его адаптации в компании и аттестации. Кадровые процессы оказывают большое влияние на развитие компании, ведь квалифицированные и мотивированные сотрудники помогают организации двигаться вперед и достигать поставленных целей [12].

1.2. Классификация HR стандартов, политик и процедур их особенности

Понятие политики предусматривает определенные особенности управления и взаимодействия. Во внимание принимаются способы, принципы, методы, подходы, правила и т.п., которые отражают все виды прямого и косвенного влияния на наемный персонал [29].

Кадровая политика - свод правил, которыми руководствуются представители организации во взаимодействии друг между другом и фирмой. Даже если эти правила не задокументированы или вообще не сформулированы либо не осознаются, они, тем не менее, существуют в какой-либо форме и влияют на процесс кадрового взаимодействия [49].

Грамотно спланированная тактика и стратегия управления кадрами на предприятии призвана решать ряд чисто практических задач:

- баланс между сохранением и обновлением состава наемного персонала;
- оптимальное соотношение «свежих» и опытных кадров, их состава с точки зрения численности и квалификации;
- повышение эффективности кадров в зависимости от потребностей рынка и требований фирмы;
- мониторинг и прогнозирование кадровых воздействий;

-осуществление целенаправленного влияния на потенциал наемного персонала.

Рассмотрим классификацию кадровой политики. Степень осознания организацией в лице руководства способов воздействия на персонал и применения их для непосредственного воздействия определяет 4 типа кадровой политики по ее направленности и масштабности:

-пассивная;

-реактивная;

-превентивная;

-активная (можно выделить рациональную и авантюрную) [31].

Разные типы масштабности кадровой политики. В зависимости от методов воздействия, кадровую политику разделяют на несколько типов:

1. Пассивная кадровая политика действует в таких бизнес-структурах, которые прикладывают минимум усилий для управления кадрами, пуская ситуацию «на самотек», ограничиваясь лишь карательными мерами или нивелированием отрицательных результатов действий персонала.

В таких фирмах руководство не успевает анализировать потребности в кадрах, прогнозировать влияние на персонал и планировать какие-либо кадровые мероприятия, поскольку вынуждено действовать в перманентном режиме «гашения» неожиданно вспыхивающих «пожаров», проанализировать причины, которых уже нет возможности. Тактика значительно превышает стратегию. Естественно, что такая политика является наименее эффективной [54].

2. Реактивная кадровая политика отслеживает причины и следствия негативных моментов, связанных с персоналом. В рамках такого способа управления руководство волнуют такие возможные проблемы, как: конфликтные ситуации в среде персонала; недовольство условиями труда; недостаток квалифицированных кадров в условиях потребности в них; снижение мотивации работников и прочее [50].

Проблемы нужно решать – на это и направлены усилия руководства. В рамках действия такой политики организация стремится разработать программы, направленные на анализ ситуаций с тем, чтобы не допустить их повторения, а также разрешить уже существующие конфликты к обоюдной пользе. Недостаток эффективности такого способа управления может обнаружиться при долгосрочном планировании [33].

3. Превентивная кадровая политика, напротив, направлена на будущий кадровый потенциал. Выбирая между «взглядом в прошлое» и прогнозированием будущей ситуации, кадровики, придерживающиеся такого стиля, выбирают последнее. Иногда невозможно одинаково совместить немедленное влияние на ситуации с персоналом с мероприятиями, направленными на формирование перспективы [44].

Организация предпочитает строить планы развития на более-менее долгий период, при этом ориентируясь и в текущих ситуациях с персоналом. Проблема с эффективностью такой политики в том, если потребуется разработка программы для реализации определенной кадровой цели.

4. Активная кадровая политика предусматривает не только прогнозирование, как средне-, так и долгосрочное, но и средства непосредственного воздействия на наличные кадровые ситуации. Кадровые службы фирмы, придерживающейся такой политики:

- осуществляют постоянное отслеживание кадровых состояний;
- разрабатывают программы на случай кризисов;
- анализируют внешние и внутренние факторы, влияющие на персонал;
- могут вносить в разработанные мероприятия соответствующие и своевременные коррективы;
- формулируют задачи и методы развития качественного потенциала персонала [22].

В зависимости от того, насколько верно руководство оценивает основания, положенные в расчет при анализе и программировании, активную политику в отношении кадров можно проводить двумя способами.

1. Рациональная активная кадровая политика – в основе принимаемых мер лежат выводы, сделанные на основе осознаваемых кадровых механизмов, в результате постановки «диагноза» и обоснованного прогнозирования. Рациональный способ управления персоналом предусматривает не только возможность устанавливать необходимые принципы и правила воздействия на кадры, но и менять их при необходимости экстренного реагирования на изменившуюся ситуацию. При таком подходе любое направление деятельности всегда будет обеспечено необходимым количеством исполнителей, квалификация которых максимально ему соответствует. Сотрудник может рассчитывать на развитие и рост в долгосрочной перспективе [6].

2. Авантюрная активная кадровая политика. Стремление влиять на кадры превышает обоснованные и осознаваемые сведения о сложившейся с ними ситуации. Диагностика состояния персонала не проводится или проводится недостаточно объективно, средств для долгосрочного прогнозирования в этой сфере нет или они не применяются. Однако, цели кадрового развития ставятся и программы для их реализации разрабатываются. Если они основаны на правильном, хоть и интуитивном представлении о кадровой ситуации, такая программа может применяться достаточно эффективно. Сбой возможен, если вмешаются неожиданные факторы, спрогнозировать которые не представлялось возможным [11].

Главная слабость этого типа управления - недостаточная гибкость при возникновении непредвиденных факторов, например, неожиданного изменения в рыночной ситуации, перемены в технологиях, появлении конкурентоспособной продукции и т.п.

1.3. Модели HR стандартов, политик и процедур, их условия

Модели управления персоналом - это не что иное, как стратегии или подходы, которые организации применяют для оптимизации работы своего

персонала. Это включает в себя различные аспекты, такие как найм, обучение, оценка производительности, мотивация и удержание сотрудников [50].

Модели управления персоналом:

1. Модель Гарварда, которая также известна как модель «мягкого» HRM, ставит сотрудников в центр внимания. Она признает, что люди - это ключ к успеху, и ставит их благополучие и удовлетворение на первое место. Эта модель призывает руководителей уделять внимание потребностям и ожиданиям своих сотрудников, а также предоставлять им возможности для профессионального развития. Это включает в себя управление производительностью, обучение и развитие, компенсацию и поощрения, и, в конечном итоге, удержание талантов. Модель Гарварда подходит для компаний, которые стремятся создать здоровую корпоративную культуру и установить долгосрочные отношения с своими сотрудниками. Она улучшает мотивацию и удовлетворение от работы, что в свою очередь ведет к повышению производительности [46].
2. Модель Мичигана, известная также как модель «жесткого» HRM, фокусируется на стратегическом и систематическом подходе к управлению персоналом. Основной акцент делается на достижение организационных целей и повышение производительности. В этой модели персонал рассматривается как ресурс, который нужно эффективно использовать для достижения организационных целей. Это включает найм, оценку производительности, управление зарплатами и увольнение. Если руководитель хочет создать высокопроизводительную рабочую среду, где упор делается на достижение конкретных целей, модель Мичигана подходит для этого. Она идеально подходит для компаний, которые ставят результат на первое место [39].

3. Модель Госта представляет собой смесь моделей Гарварда и Мичигана. Она признает значение как людей, так и организационных целей, и пытается достичь баланса между ними. Модель Госта поддерживает профессиональное развитие сотрудников, но также признает важность организационных целей и производительности. Это включает управление производительностью, обучение и развитие, компенсацию и поощрения, а также найм и увольнение. Если руководитель ищет баланс между благополучием сотрудников и организационными целями, модель Госта - это хороший выбор. Это может быть идеальным решением для компаний, которые хотят управлять своим персоналом более гибко и эффективно [4].

4. Модель Ульриха предлагает более стратегический подход к управлению персоналом. Эта модель разделяет функции HR на четыре роли: стратегического партнера, эксперта по изменениям, администратора и защитника сотрудников [29].

В качестве стратегического партнера HR работает в тесной связи с руководством для формирования и выполнения стратегии. Как эксперт по изменениям, HR играет ключевую роль в управлении изменениями и преобразованиями в компании. В качестве администратора HR обеспечивает плавную и эффективную работу организации. Наконец, как защитник сотрудников, HR заботится о благополучии и интересах сотрудников [3].

Если компания хочет, чтобы отдел HR играл более активную роль в стратегии вашей компании, модель Ульриха - это то, что нужно. Это помогает HR стать более вовлеченным в бизнес-процессы и обеспечивает более полное управление персоналом.

5. Модель Легге разделяет подходы к управлению персоналом на два типа: «мягкий» и «жесткий». «Мягкий» подход фокусируется на людях и их благополучии, в то время как «жесткий» подход рассматривает персонал как ресурс, который нужно использовать эффективно. «Мягкий» подход

подразумевает, что работники являются основным активом компании, и компания должна инвестировать в их развитие и удовлетворение. С другой стороны, «жесткий» подход сосредотачивается на достижении бизнес-целей и использовании персонала как ресурса для достижения этих целей. Модель Легге позволяет выбрать подход, который наилучшим образом подходит для организации. В зависимости от вашей корпоративной культуры и целей, можно выбрать «мягкий» или «жесткий» подход, или даже комбинацию обоих [46].

Модели управления персоналом - это стратегии или подходы, которые компания применяет для оптимизации работы своего персонала. Это включает в себя различные аспекты, такие как найм, обучение, оценка производительности, мотивация и удержание сотрудников [2].

Модели управления персоналом позволяют компаниям эффективно управлять своими сотрудниками и использовать их потенциал на полную катушку. Это ведет к повышению производительности, улучшению корпоративной культуры и, в конечном итоге, к более высоким прибылям.

Выбор модели управления персоналом зависит от организационных целей и корпоративной культуры. Например, если компания стремится создать здоровую корпоративную культуру и установить долгосрочные отношения с вашими сотрудниками, то это может быть модель Гарварда. С другой стороны, если компания сосредоточена на достижении результатов и эффективном использовании ресурсов, модель Мичигана может быть более подходящей.

Многие организации используют гибридные модели управления персоналом, которые комбинируют элементы различных моделей. Например, модель Госта является смесью моделей Гарварда и Мичигана.

Использование моделей управления персоналом может привести к улучшению производительности, повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников, улучшению управления

производительностью, укреплению корпоративной культуры и удержанию талантов.

Без использования конкретной модели управления персоналом подход к управлению персоналом может стать невозможным. Это может привести к понижению мотивации и удовлетворенности сотрудников, повышению текучки кадров и снижению общей производительности.

Выводы по Главе 1

HR стремится разработать четко определенную кадровую политику, которая обеспечивает сотрудникам структуру и ясность в отношении ожиданий, связанных с поведением на рабочем месте, стандартами и параметрами. Помимо информирования сотрудников и руководителей о том, что от них ожидается, кадровая политика может помочь обеспечить последовательное обращение с персоналом компании и минимизировать юридические риски. Политика зависит от размера компании, отрасли и местоположения [31].

Наличие четкого набора стандартов, политик и процедур управления персоналом позволяет менеджерам и отделу кадров принимать решения на основе деловых причин и объективных критериев, а не личных причин, предубеждений или предубеждений. Отсутствие четкой и прозрачной политики может в конечном итоге привести к недопониманию и потенциальным проблемам, поэтому компаниям важно проявлять инициативу и сделать разработку политики приоритетом.

Кадровая политика представляет собой официальное письменное руководство о том, как следует решать различные вопросы, проблемы и возможности, связанные с трудоустройством, на рабочем месте. Каждая отдельная кадровая политика обычно затрагивает одну тему и включает описание темы, к которой применяется политика (например, все сотрудники, сотрудники, работающие неполный рабочий день, сотрудники, работающие полный рабочий день, освобожденные, не освобожденные и т. д.), общие рекомендации по стандартам и ожидания для менеджеров и сотрудников, а также кто контролирует администрирование политики.

Кадровая политика также включает процедуры отчетности для сотрудников и последствия нарушений политики. Кадровая политика может также включать дополнительные кадровые процедуры или стандарты, которые предоставляют более конкретную или пошаговую информацию об ожиданиях и администрировании политики [48]. Опять же, кадровая

политика различается в зависимости от компании, отрасли, штата и страны и обычно включается в справочник сотрудников компании, стандартные рабочие процедуры и во внутреннюю сеть компании [27].

Кадровая политика и процедуры важны, поскольку они обеспечивают ясность и конкретные рекомендации сотрудникам компании относительно того, что им необходимо соблюдать и как решать различные вопросы трудоустройства. Важно, чтобы политика охватывала широкий спектр тем и вопросов занятости, и чтобы вопросы решались быстро и надлежащим образом.

Например, нарушение политики, произошедшее в июне, не должно откладываться на несколько месяцев. Хотя для изучения и расследования возможного нарушения политики может потребоваться некоторое время, следует приложить все усилия для решения проблемы и принятия всех необходимых мер как можно скорее. Это поддерживает политику компании и уменьшает потенциальные недопонимания между сотрудниками и менеджерами. Своевременное реагирование и разрешение также могут помочь снизить юридические риски для компании [52].

Кроме того, отдел кадров должен обеспечить, чтобы все сотрудники были осведомлены о своей кадровой политике и прошли обучение по ней. Ожидается, что сотрудники будут соблюдать все политики компании, но они должны быть осведомлены о том, в чем заключаются эти политики.

Компании также могут периодически подвергаться аудиту своей кадровой политики со стороны внешних агентств для обеспечения соблюдения требований. Если сотрудник подает иск, связанный с трудоустройством, в котором утверждается о дискриминации или притеснении, то орган, обеспечивающий соблюдение этих законов (например, Комиссия по равным возможностям трудоустройства или «ЕЕОС»), скорее всего, запросит копию применимой политики компании в рамках своего расследования [40].

Политика не призвана носить карательный характер. Скорее, они помогают определить и поддержать общее стратегическое видение компании в области управления персоналом. Несколько важных функций кадровой политики и процедур включают в себя механизм, помогающий документировать, сообщать и администрировать общекорпоративные стандарты; обеспечивать руководство, справедливость, прозрачность и последовательное отношение при принятии решений о приеме на работу; обеспечивать соблюдение федеральных, государственных и других применимых законов, и правил, а также обеспечивать защиту от претензий при приеме на работу [49].

Модели управления персоналом играют ключевую роль в успехе любой организации. Выбор правильной модели зависит от ваших организационных целей и корпоративной культуры. Будь то модель Гарварда, Мичигана, Госта, Ульриха или Легге, каждая из них имеет свои преимущества и может быть применима в различных контекстах. Важно помнить, что нет одного правильного подхода к управлению персоналом, и главное - найти баланс, который будет работать для вас и ваших сотрудников.

Глава 2. Экспериментальная работа по внедрению HR стандартов, политик и процедур на примере Государственное учреждение здравоохранение «Областная психиатрическая больница №7» в городе Златоусте

2.1. Характеристика базы исследования

Медицина - это область науки и практическая деятельность, направленные на сохранение и укрепление здоровья людей, предупреждение и лечение болезней. Медицинское учреждение - это специализированное лечебно-профилактическое заведение, в котором людям с теми или иными заболеваниями оказывается полный спектр медицинских услуг: диагностика, лечение, реабилитация после перенесенных болезней [19].

Обязанности медицинского учреждения:

- удовлетворение необходимым требованиям для оказания медицинской помощи (получение лицензии и аккредитации);
- предоставление медицинской помощи соответствующего объёма и качества;
- предоставление интересов своих работников в спорах по качеству оказанной медицинской помощи.

Ответственность медицинского учреждения:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по договору со страховой медицинской организацией (нарушение установленного качества и объёма медицинской помощи) влечёт применение к медицинскому учреждению финансовых санкций;
- медицинское учреждение несёт ответственность за действия своего медицинского персонала, совершённые последними во исполнение своих служебных обязанностей.

Основной вид учреждений, оказывающих медицинские услуги является больница. Больница - это учреждение для стационарного лечения, постоянного наблюдения, а также изоляции (в случае инфекционных и некоторых других заболеваний) больных [30].

С точки зрения менеджмента, любая организация становится объектом управления и анализа. Объектом данного исследования является Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Областная психиатрическая больница № 7» в г. Златоусте. Юридический адрес организации: г. Златоуст, Челябинская область, ул. Шапошникова, д. 1-А.

Организационно-методическое руководство учреждения осуществляет департамент здравоохранения Челябинской области. Имущество за ЛПУ закреплено на праве оперативного управления. Имущество является муниципальной собственностью г. Златоуста. Учреждение является юридическим лицом, находящимся в ведение администрации г. Златоуста и действует в соответствии с законодательством РФ и Уставом учреждения.

Целью создания учреждения является оказание квалифицированной медицинской психиатрической и наркологической помощи населению г. Златоуста и Горнозаводского района при заключении договоров с главами администрации этих районов. Предметом деятельности ЛПУ является:

1. Психиатрическая помощь:

- своевременная и качественная диагностика психических расстройств;
- осуществление адекватного и эффективного стационарного и амбулаторного лечения пациентов;
- осуществление лечебно-консультативного и диспансерного наблюдения лиц, страдающих психическими расстройствами;
- участие в разработке и реализации индивидуальных программ медико-социальной реабилитации;
- участие в решении медико-социальных проблем;
- привлечение семей пациентов к реализации индивидуальных программ медико-социальной реабилитации;
- осуществление взаимодействия между пациентами, медицинскими и иными специалистами, участвующими в оказании психиатрической помощи;

- содействие в трудовом устройстве лиц, страдающих психическими расстройствами;
- участие в решении вопросов опеки;
- участие в консультациях по вопросам реализации прав и законных интересов лиц, страдающих психическими расстройствами;
- участие в решении вопросов медико-социально-бытового устройства инвалидов и престарелых, страдающих психическими расстройствами;
- осуществление трудотерапии и трудового обучения пациентов в ходе реализации лечебно-реабилитационной программы;
- участие в организации психиатрической экспертизы, определении временной нетрудоспособности.

1. Наркологическая помощь:

- оказание первичной специализированной медико-санитарной или специализированной медицинской помощи пациентам с наркологическими заболеваниями на основе стандартов медицинской помощи;
- организация диспансерного наблюдения за пациентами, страдающими наркологическими заболеваниями;
- участие в проведении медицинских экспертиз, медицинских осмотров и медицинских освидетельствований;
- внедрение в клиническую практику современных достижений в области оказания медицинской помощи пациентам с наркологическими заболеваниями и проведение анализа эффективности их применения;
- осуществление врачебных консультаций пациентам других структурных подразделений медицинской организации;
- оказание психотерапевтической, медико-психологической помощи и мероприятий по медико-социальной реабилитации;
- проведение мотивационного консультирования пациентов в целях повышения их мотивации и готовности к участию в программах по медико-социальной реабилитации и отказу от употребления психоактивных веществ;

- отбор, мотивированное консультирование и направление пациентов на медико-социальную реабилитацию;
- координация, организация и проведение мероприятий по первичной, вторичной и третичной профилактике наркологических заболеваний на территории;
- оказание консультативной помощи врачам других специальностей по вопросам диагностики, лечения и профилактики наркологических заболеваний;
- проведение санитарно-просветительной работы с пациентами и их родственниками;
- осуществление экспертизы временной нетрудоспособности.

Больница делится на подразделения: психиатрическое, наркологическое отделения и диспансерную службу, которые в свою очередь имеют своё деление (психоневрологический и наркологический).

В больнице действует 7-ми часовой рабочий день. Существует свой распорядок дня.

Учреждение является средним. В состав ГБУЗ «ОПБ № 7» входит круглосуточный стационар на 215 коек.

Ежегодно утверждается для ГБУЗ «ОПБ № 7» государственный заказ-план-задание по объему медицинской помощи в рамках территориальной программы Госгарантий оказание гражданам бесплатной медицинской помощи. За 2022 г. по видам медицинской помощи план по объему в круглосуточном стационаре выполнен в количестве 13854 койко/дня, в диспансерных отделениях 49368 посещений в год.

Руководство деятельностью больницы осуществляется главным врачом, который был назначен на условиях контракта приказом Министерства здравоохранения г. Челябинска. Главный врач обеспечивает квалифицированное руководство учреждением в соответствии с действующим законодательством, определяющим деятельность органов и учреждений здравоохранения. Организует работу коллектива по оказанию

своевременной и качественной медицинской и лекарственной помощи населению. Отвечает за лечебно-профилактическую, административно-хозяйственную и финансовую деятельность учреждения. Осуществляет анализ деятельности учреждения здравоохранения и контролирует выполнение требований установленных правил и норм внутреннего распорядка, выполнение техники безопасности и охраны труда, технической эксплуатации приборов, оборудования и механизмов.

Главный врач назначает и освобождает от должности своих заместителей, главного бухгалтера, заведующих отделениями и других работников.

На заместителей главного врача возлагаются функции руководства и ответственности по одному из направлений деятельности учреждения или его структурного подразделения.

Заместителям главного врача подчиняются заведующие отделениями, которые обеспечивают квалифицированное руководство своими подчиненными, планируют и анализируют работу по профилактике, диагностике, лечению и реабилитации больных. Оказывают экстренную медицинскую помощь, соблюдают принципы врачебной этики и деонтологии.

Больница делится на подразделения: психиатрическое, наркологическое отделения и диспансерную службу, которые в свою очередь имеют своё деление (психоневрологический и наркологический диспансер).

Проведем анализ внешней среды организации ГБУЗ «ОПБ 7» в городе Златоусте.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует

возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Нашей задачей является обеспечение такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Внешнюю среду характеризуют факторы и силы, которые не подвластны прямому управлению со стороны организации. Внешние факторы подразделяются на факторы прямого воздействия и косвенного воздействия [18].

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации (сама организация, поставщики, посредники, клиенты, конкуренты, СМИ, правовые организации).

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации. Под этим понятием подразумевается совокупность крупных общественных и технологических факторов, таких как:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества предоставляемых услуг.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся экономическая политика административных органов государства.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации [7].

ГБУЗ «Областная психиатрическая больница № 7» участвует в реализации мероприятий Программы модернизации здравоохранения Челябинской области на 2022-2023 годы в рамках программы для ЛПУ будет выделено за два года 196 млн. руб. и в том числе 65 млн. на капитальный ремонт психиатрического и наркологического корпусов, 11 млн. на приобретение медицинского оборудования, 1,8 млн. на информатизацию здравоохранения, 29,8 млн. на выплаты специалистам диспансеров, 88 млн. 400 тысяч на внедрение стандартов медицинской помощи.

Внешняя среда не зависит от действий руководства организации, не управляется ими, но может влиять на организацию жизнедеятельности предприятия. Поэтому необходимо провести PEST-анализ, который установит возможности и угрозы предприятия, будет являться стратегией для планирования деятельности на несколько лет. PEST-анализ выявляет политические, экономические, социальные и технологические зависимости предприятия от внешних воздействий.

Проведем PEST-анализ организации (таблица 2).

Таблица 2. - PEST-анализ организации

Социально- культурные факторы	Экономические факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение стандартов и нормативов в медицине; 2. Демографическая структура населения; 3. Культура профилактики и мода здоровый образ жизни. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Несовершенство HR стандартов, моделей и политик; 5. Экономическая ситуация и тенденции; 6. Платежеспособный спрос и потребности потребителя; 7. Уровень доступности медицинских услуг; 8. Финансирование, гранты и инициативы.
Технологические факторы	Политико-правовые факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Научные наработки в HR; • Телемедицина; • Развитие Интернета и IT в 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическая программа Правительства РФ о реорганизации системы

сфере здравоохранения в процессе цифровизации; <ul style="list-style-type: none"> Государственная политика в области технологий HR 	здравоохранения; <ol style="list-style-type: none"> Стандарты оказания медицинской помощи; Трудовое законодательство; Стратегическая программа Правительства РФ в области кадровой политики.
---	---

На основе проведенного PEST - анализа можно сделать вывод, что все факторы оказывают непосредственное влияние на работу учреждения. В данной отрасли наметились тенденции к лучшему. За счет стратегических программ развития медицины, будут увеличены целевые финансирования программ. Данная мера снизит финансовую нагрузку учреждения, которая в данный момент времени нуждается в дополнительном финансировании.

Следует определить вектор воздействия факторов, оказывающих сильное влияние на учреждение. Совокупность факторов, представленная в таблице 3, подвергается качественной оценке.

Таблица 3. - Качественная оценка факторов внешней среды

Факторы	Вектор воздействия
Изменение стандартов и нормативов в медицине;	-
Демографическая структура населения;	+
Культура профилактики и мода здоровый образ жизни;	+
Несовершенство HR стандартов, моделей и политик;	-
Экономическая ситуация и тенденции;	-
Платежеспособный спрос и потребности потребителя;	-
Уровень доступности медицинских услуг;	+
Финансирование, гранты и инициативы;	+
Научные наработки в HR;	+
Телемедицина;	+
Развитие Интернета и IT в сфере здравоохранения в процессе цифровизации;	+
Государственная политика в области технологий HR;	+
Стратегическая программа Правительства РФ о реорганизации системы здравоохранения;	+
Стандарты оказания медицинской помощи;	-
Стратегическая программа Правительства РФ в области кадровой политики.	+

Таким образом, проведя анализ внешней среды, были выделены возможности и угрозы.

Когда речь идет о внутренней среде организации, то обычно под этим подразумевается совокупность элементов, на которые так или иначе можно повлиять, в сравнении с факторами внешней среды, которые изменить невозможно.

Анализ внутренней среды проекта можно представить в виде инструментальной стратегии построенной на основе модели 5P. 5P включает в себя 5 основных элементов:

- продукт, покрывающий все потребности потребителей и соответствующих их ожиданиям;
- цена - клиенты готовы платить больше за то, что эффективно решает их потребности;
- место - продукт должен быть доступен там, где потребитель может его получить;
- продвижение - указываются инструменты для доведения информации о продукте до потребителя;
- персонал - не только люди, продающие продукт, но и влиятельные лица в социальных сетях и вирусные компании в СМИ.

Результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4. - Матрица факторов внутренней среды

Продукт	Цена
Расширенный список оказываемых платных услуг; Высокий уровень оказания медицинских услуг;	Снижение доступности медицинской помощи в рамках программы государственной гарантий; Внедрение национального проекта "Здоровье";
Продвижение	Место
Отсутствие сайта и аккаунтов в социальных сетях.	Слабая территориальная доступность медицинской помощи для населения;
Персонал	

Высокий уровень квалификации специалистов;
 Возможность привлечения новых специалистов;
 Отсутствие условий для повышения инициативности работы персонала;
 Отсутствие информационной системы мониторинга для оценки эффективности деятельности персонала.

По результатам анализа факторов внутренней среды определяются слабые и сильные стороны организации. Главенствующие факторы отображаются в SWOT матрице.

В современных условиях одной из важнейших управленческих задач в области охраны здоровья населения становится достижение целевых ориентиров повышения и качества и доступности медицинской помощи за счет эффективного использования ограниченных финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов здравоохранения.

В подобных условиях большое значение придается стратегическому планированию. Одним из наиболее распространенных методов, применяемых для анализа деятельности организации, является метод SWOT-анализа. В здравоохранении SWOT-анализ используется в системе перспективного комплексного планирования, которое позволяет творчески развивать принципы стратегического менеджмента на всех уровнях управления.

Проведем SWOT-анализ лечебного учреждения в таблице 5.

Таблица 5. - SWOT-анализ лечебного учреждения

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Расширенный список оказываемых платных услуг; • Высокий уровень оказания медицинских услуг; • Внедрение национального проекта "Здоровье"; • Возможность привлечения новых специалистов; 	<p>Снижение доступности медицинской помощи в рамках программы государственной гарантий;</p> <p>Отсутствие сайта и аккаунтов в социальных сетях.</p> <p>Слабая территориальная доступность медицинской помощи для населения;</p> <p>Отсутствие условий для повышения инициативности работы персонала;</p> <p>Отсутствие информационной</p>

	системы мониторинга для оценки эффективности деятельности персонала. Низкий уровень квалификации специалистов;
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Демографическая структура населения; • Культура профилактики и мода здоровый образ жизни; • Уровень доступности медицинских услуг; • Финансирование, гранты и инициативы; • Научные наработки в HR; • Телемедицина; • Развитие Интернета и IT в сфере здравоохранения в процессе цифровизации; • Государственная политика в области технологий HR; • Стратегическая программа Правительства РФ в области кадровой политики. 	<p>Изменение стандартов и нормативов в медицине;</p> <p>Несовершенство HR стандартов, модных политик;</p> <p>Экономическая ситуация и тенденции рынка;</p> <p>Платежеспособный спрос и потребности потребителя.</p>

На основании составленной матрицы необходимо сформировать рейтинг решений. Рейтинг решений позволяет разработать стратегию развития лечебного учреждения.

Рейтинг решений:

- Провести анализ персонала учреждения;
- Внедрить современные разработки HR стандартов, политик и процедур;
- Внедрить применение Agile методологии на базе лечебного учреждения.

Agile (в переводе с английского – проворный, ловкий) – это гибкое управление проектами и продуктами, когда оно осуществляется небольшими частями (спринтами) или блоками.

Манифест Agile состоит из 4-х основополагающих идей. Каждая методология Agile применяет эти идеи по-разному, но все они полагаются на них, чтобы управлять максимально эффективно [49].

Проведем анализ персонала ГБУЗ «ОПБ № 7» на основе таблиц.

Таблица 6. - Количественный анализ персонала организации

Наименование показателя	Период, год					
	2021		2022		2023	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
Среднесписочная численность работников, в т.ч. по категориям:	137	100	143	100	145	100
Рабочие	22	16,05	24	16,8	23	15,9
Руководителей	1	0,73	1	0,7	1	0,68
Специалисты	107	78,1	111	77,6	112	77,24
Другие служащие (тех. исполнители)	7	5,1	7	4,9	9	6,2

По факту в данном учреждении работает слишком мало квалифицированных специалистов, работников и все это связано с тем, что не каждый специалист способен работать в сложной психологической обстановке.

Таблица 7. - Возрастной состав персонала

Наименование показателя возраст, лет	Период, год					
	2021		2022		2023	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
20-29	27	19,7	28	19,58	28	19,31
30-39	39	28,46	44	30,76	45	31,03
40-49	57	41,6	59	41,25	60	41,37
50-59	8	5,83	6	4,19	6	4,13
60-69	5	3,64	5	3,49	5	3,44
69 лет и старше	1	0,72	1	0,69	1	0,68

Из таблицы 7 видно, что основной контингент работников приходится на более зрелый возраст, очень мало молодых специалистов желает работать в указанном медучреждении.

Таблица 8.- Структура персонала по полу

Наименование показателя	Период, год					
	2021		2022		2023	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
Пол						
Мужчин	21	22,63	24	16,79	26	17,94
Женщин	106	77,37	119	83,21	119	82,06

По таблице 8 видно, основной труд выполняет женский персонал.

Таблица 9. - Структура персонала по стажу работы

Наименование показателя	Период, год					
	2021		2022		2023	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
лет /год						
До 1 года	3	2,18	6	4,19	2	1,37
1-4	5	3,64	7	4,89	9	6,2
5-9	15	10,94	17	11,88	21	14,48
10-14	4	2,91	4	2,79	6	4,13
15-19	40	29,19	47	32,86	42	28,96
20-24	49	35,76	49	34,26	50	34,48
25-29	6	4,37	7	4,89	7	4,82
30-34	2	1,45	2	1,39	3	2,06
35 и более	13	9,48	4	2,79	5	3,44

На данный момент в учреждении работают 145 человек, из них 45 с высшим образованием. Возрастной состав в возрасте 50-59 превышает половину, так как узкие специалисты не желают идти работать за низкую заработанную плату и большую нагрузку. Так же в ГБУЗ «ОПБ№7» работает всего 26 мужчины из 145 человек. Средний стаж работы сотрудников составляет более 20-24 лет.

Таблица 10. - Структура персонала по уровню образования

Уровень образования персонала, чел.	Период, год		
	2021	2022	2023
Высшее (бакалавр, специалист, магистр)	39	40	45
Незаконченное высшее (больше ½ срока обучения)	7	9	9
Среднее профессиональное образование	91	94	91

По уровню образования большую часть персонала работников относится к среднему и младшему персоналу. Не хватает квалифицированных специалистов с высшим образованием, что затрудняет работу организации.

2.2. Внедрение разработок HR стандартов, политик и процедур на базу исследования

Самым важным из направления социальной деятельности организации является улучшение работы HR- специалистов, даже в такое нестабильное время, коронавирус, мобилизация, санкции, тяжелой ситуацией на рынке труда и производства, тяжелой обстановкой в стране задачи и функции HR- службы изменились не значительно. Но все же почти все из них пришлось принудительно автоматизировать и оптимизировать. Из-за этого в 2023 году нужно выполнить HR-аудит, чтобы выявить проблемы и устранить их. В любом случае, HR-специалистам придется проводить тактическое и стратегическое управление с применением разных инструментов и методов управления. Для того чтобы организация сохранила свою работоспособность необходимо принять меры.

Направления деятельности службы персонала всегда связаны с характером работ, а в нестабильное время еще и с ситуацией на рынке и обстановкой в стране. На обязанности влияет вид, структура и размеры организации.

Основными направлениями при работе HR- отдела в текущем году:

1. Определять потребности в квалифицированном персонале на текущий период и на перспективу.
2. Провести аттестацию рабочих мест.
3. Внедрить новые системы проверки личностных и профессиональных качеств работников.
4. Планировать кадровый резерв и карьеры сотрудников.
5. Определять уровень мотивации к труду.
6. Анализировать причины конфликтов.

Цифровые технологии и программное обеспечение создают люди, которых принято называть «работники умственного труда». Они обладают внутренней мотивацией и хотят создавать инновационные программы и системы, а задача руководителей - обеспечить комфортную среду для их эффективной работы [14].

Это меняет не только модели управления, но и методы найма, вовлечения и обучения ключевых сотрудников. Эти принципы навсегда изменят деятельность HR-службы и ее значимость. Существует ряд основных рекомендаций по управлению персоналом:

1. Взаимодействие с сотрудниками.

Компаниям необходимо приспосабливаться к новой реальности, изменяя свой образ мышления, поведение, подход к управлению и методы работы. Движущей силой организаций, применяющих методологию Agile, являются работники умственного труда - самый быстроразвивающийся и важный сегмент на рынке труда [26].

Работники умственного труда с энтузиазмом выполняют сложные задачи. Это их естественное занятие, однако, нужно учитывать: для них важно понимать смысл и цель своей работы, они нуждаются в признании и уважении. Таким сотрудникам необходимо брать на себя ответственность и принимать активное участие в деятельности компании. Чтобы они могли

генерировать инновации, их необходимо наделить широкими полномочиями и предоставить творческую свободу.

Это неизбежно влияет на взаимодействие HR-службы с руководителями и персоналом. Компания должна учитывать мнение сотрудников о том, как их поддерживать. И это касается не только развития карьеры, но и всей цепочки создания ценности в кадровой сфере.

2. Непрерывное вовлечение сотрудников в работу.

Подавляющее большинство сотрудников во всем мире недовольны, разочарованы и относятся к работе с безразличием. Важно понимать внутреннюю мотивацию сотрудников и активно вовлекать их в процесс достижения целей компании, ведь работа таких команд гораздо прибыльнее.

Привлечение сотрудников способствует и их удержанию. Наилучший способ снизить текучесть кадров - инвестировать в них. Идея повышать ценность сотрудников на рынке труда и их привлекательность для конкурентов может показаться парадоксальной, однако, таким кадрам нет необходимости менять работу с целью повышения квалификации. Цель организации, использующих Agile, заключается не просто в удержании сотрудников, а в их развитии и процветании. Этот подход позволяет сформировать успешный коллектив [5].

3. Наем сотрудников, разделяющих ценности и культуру компании.

Создание сплоченной команды начинается с поиска, привлечения и найма подходящих сотрудников, однако найти высококлассных специалистов становится все труднее. Компании, применяющие принципы Agile, могут повысить свою привлекательность для будущих коллег, следуя изложенным ниже рекомендациям [24].

Важно поддерживать репутацию работодателя. Agile - культура сотрудничества, эксперимента и непрерывного совершенствования. Успешное использование практик Agile и правильная коммуникация об этом (отраслевые конференции, профессиональные сообщества, привлечение

СМИ и т.д.) позволяют компаниям создать репутацию хороших работодателей.

На рынке труда информационных технологий дефицит высококвалифицированных специалистов. Команда подбора персонала должна непрерывно искать перспективных технических специалистов, вступать с ними в контакт и привлекать их еще до появления новых вакансий.

4.Ценности сотрудников.

Agile напоминает командный вид спорта. Техническая компетентность соискателя важна, однако необходимым условием успешности Agile-команды является подходящий настрой и культура ее участников. Следует избегать соискателей со чрезмерно узкой специализацией. В конечном счете, успех команды зависит от ее коллективных навыков и способности участников к сотрудничеству

Работникам умственного труда необходимо понимание цели в жизни, нечто за пределами битов, байтов и даже вне команды, в которой они работают. Лучший способ вдохновить соискателя - объяснить ему конечную цель, к которой стремится организация, ее миссию. Усиливайте этот эффект, постоянно демонстрируя естественность и убежденность [28].

5.Принимать взвешенное коллективное решение.

Поскольку привлечение сотрудников является общей ответственностью команды, решения о найме не должны приниматься без согласия ее участников. Ведь успех сотрудника невозможен без поддержки со стороны коллег.

6.Успешно адаптировать нового сотрудника.

Agile-подходы Scrum и SAFe подразумевают достаточно четко определенные роли и действия для работы в команде. Это позволяет эффективно вводить новых сотрудников в курс дел. Тем не менее, грамотная программа адаптации и предоставление новому сотруднику доступа к информации помогут ему быстрее войти в курс дела. Далее необходимо

убедиться, что он удовлетворен своей должностью, а руководство - эффективностью его работы [20].

7. Оценка эффективности.

Традиционный ежегодный анализ эффективности сложен для всех участвующих в нем сторон. Руководители склонны давать сотрудникам положительные и отрицательные оценки лишь в конце года, тем самым лишая сотрудников своевременной обратной связи, благодаря которой они действительно могли бы работать эффективнее. Сотрудники испытывают беспокойство по поводу оценки, поскольку она влияет на их будущую компенсацию и шансы на повышение. Многие компании отлично умеют считать рейтинги, но при этом серьезно деморализуют и демотивируют персонал [29].

8. Снятие финансовых вопросов с повестки дня.

Характерное для индустриальной эпохи убеждение о том, что деньги являются самым сильным и единственным эффективным мотиватором для сотрудников, давно устоялись во многих организациях. Неудивительно, что компенсации и денежные премии по-прежнему используются в качестве главного способа признания заслуг и поощрения сотрудников. Но применение такого принципа к работникам умственного труда является дорогим и неэффективным.

Чтобы снять вопрос денег с повестки дня, следует не только честно платить работникам конкурентоспособную зарплату, но открыто и прямо обсуждать ее, а также сопровождать компенсацию адекватными премиями и нематериальными поощрениями.

Роли Agile-командах основаны в большей степени на общих описаниях ценностей, чем на конкретных должностных обязанностях. Поэтому все должности гибкие и требуют от сотрудников умения применять необходимые знания в нужный момент. Таким образом, адекватный базовый оклад является компенсацией не только за исполнение роли, но и за навыки и опыт сотрудника. Когда работники умственного труда осознают, что

получают честную и конкурентоспособную компенсацию, они могут концентрировать внимание на своей работе, а не на деньгах [53].

9. Заработная плата сотрудникам.

Компенсация должна легко устанавливаться и изменяться. Необходимо наделить руководителей полномочиями по определению и повышению уровней заработной платы. Изменение оклада должно происходить не строго ежегодно, а по более гибкому графику, не связанному с ежегодной оценкой эффективности сотрудников. При принятии решений руководители опираются на оценки коллег, объективные данные и мнения экспертов специальной группы по вопросам оплаты труда.

Прозрачная схема заработной платы имеет множество достоинств, в том числе повышение доверия и признание ценности сотрудников независимо от их личных навыков ведения переговоров о заработной плате. Такие работники не должны ощущать, что им недоплачивают из-за того, что их коллеги с более развитыми навыками убеждения получают больше. Тем не менее, каждой компании необходимо тщательно определять и проверять допустимую степень прозрачности с учетом особенностей среды [30].

Материальное стимулирование: индивидуальные и групповые премии, основанные на управлении целями, вредны для динамичной организации, которая развивается благодаря совместной работе. Такие премии вызывают конкуренцию между отдельными сотрудниками и группами. Лучше полностью отказаться от их применения. Тем не менее, честное и прозрачное материальное стимулирование, которое служит признанием эффективности и успешности коллектива (например, программы участия в прибылях и акционерном капитале), обеспечивает финансовую причастность сотрудников к успеху компании. В результате они чувствуют, что компания по достоинству оценивает их вклад в успех [22].

Сочетание различных форм поощрений: эффективное поощрение должно соответствовать корпоративным ценностям. Каждой компании необходимо искать подходящее сочетание нечастых формальных и

систематических личных поощрений. Можно ввести такую систему, где каждый сотрудник получит возможность поощрять коллег.

10. Поддержка эффективного обучения и развития.

Обучение и развитие всегда тесно связаны друг с другом, однако они должны быть динамичнее в меняющемся мире, где факты и знания устаревают все быстрее. При создании обучающейся программы работа будет являться одной из составляющих обучения, Agile-сотрудникам необходимо понимать механизм накопления, изменения и устаревания знаний. Сотрудники должны иметь возможность получать новые актуальные навыки, а также передавать их коллегам. Поэтому обучающаяся организация внедряет современные методы обучения и наставничества, собирает и распространяет интеллектуальный капитал, а также обеспечивает сотрудникам беспрепятственный доступ к знаниям и навыкам [33].

Наделение сотрудников полномочиями для проявления инициативы: новый способ взаимодействия с сотрудником должен предусматривать его ответственность не только за выполнение должностных обязанностей, но и за саморазвитие. Сотрудники получают доступ к знаниям, посещают учебные мероприятия, знакомятся с нужными людьми, самостоятельно добиваются успехов и строят карьеру в соответствии со своими потребностями и мировоззрением. Это развитие проходит под внимательным руководством кадровой службы и лидеров системы Lean-Agile, но без принуждения и контроля с их стороны [7].

Демонстрация возможностей ролевого карьерного роста сотрудникам: в современных организациях карьера строится в большей степени на основе личного выбора и целенаправленного развития сотрудника, чем через продвижение вверх по иерархической лестнице (которая часто исчезает). Поэтому карьерный рост становится более гибким, многогранным и индивидуальным явлением. Проиллюстрировать возможные варианты развития карьеры можно с помощью схемы ролевого карьерного роста, однако не следует сводить развитие исключительно к ней.

Индивидуальный коучинг по вопросам карьеры создать специальную группу коучей по вопросам карьеры, которая будет формировать индивидуальные профили совместно с сотрудниками. Профиль включает в себя план обучения и развития сотрудника и при необходимости пересматривается и корректируется [21].

Этот подход обеспечивает непрерывный рост рыночной ценности сотрудников, а также дает организации подробное представление об их возможностях. Кадровая служба больше не опирается на рейтинги по итогам ежегодных оценок, поскольку знает своих сотрудников лично и досконально.

Гибкие методы планирования потребностей в персонале и поиска сотрудников: для гибкого развития карьеры необходимы такие же методы планирования потребностей в персонале и поиска сотрудников. Кадровая служба должна понимать меняющиеся потребности организации и приспосабливаться к обстоятельствам и амбициям сотрудников.

Стимулирование развития с помощью лидеров Lean-Agile: лидеры Lean-Agile на протяжении всей своей жизни учатся, учат и развивают других людей. Они постоянно выслушивают сотрудников организации, общаются с ними, получают от них обратную связь, ищут возможности для их развития и способствуют их обучению. Постоянное взаимодействие между руководителями и сотрудниками крайне важно для успеха, как отдельных сотрудников, так и их групп. Лучшие руководители не только развивают людей, но и дают им возможность раскрывать свой потенциал, даже если для этого необходимо ставить перед ними новые задачи и изменять их должность и место в организации. Такой подход не только открывает перед сотрудниками привлекательные возможности роста, но и стимулирует обмен опытом и знаниями в компании [29].

Благодаря скоординированным общим усилиям сотрудников, руководителей и HR-службы, компания формирует превосходный обучающийся коллектив, который служит основой для внедрения подходов Agile.

2.3. Анализ результатов исследования по внедрению методики в ГБУЗ

«Областная психиатрическая больница № 7 в городе Златоусте»

Для оценки динамики повышения квалификации работников организации определяют численность и процент работников, обучающихся в высших, средних специальных учебных заведениях, проходящие специализацию узкого профиля, подтверждение либо повышение квалификации в общей численности работников; процент работников, занятых неквалифицированным трудом. После оценки внедрения методики потребности в квалифицированном персонале можно сделать выводы: не хватает квалифицированных специалистов с высшим образованием, что затрудняет работу организации. Большая часть работы относится к персоналу со средним и младшим уровнем образования.

В ГБУЗ «ОПБ № 7» в городе Златоусте в 2023 году была проведена аттестация рабочих мест с целью выявления вредных и опасных для человека производственных факторов и дальнейшего устранения их на рабочих местах. Подлежало аттестации - 145 рабочих мест. Центром санитарно-эпидемиологического надзора было проведено 1380 исследований физических, химических и биологических факторов, существующих на производстве.

Рабочие места аттестованы по тяжести и напряженности трудового процесса, травмоопасности, наличию шума, вибрации, монотонности, был проведен хронометраж рабочего времени по выявлению утомления, нарушения температурного режима, наличие вредных веществ в воздухе Руководство Р 2.2.2006 - 05 Руководство, по гигиенической оценке, факторов рабочей среды и трудового процесса.

Рассмотрим критерии и классификацию условий труда.

По результатам проведенной аттестации рабочего места в ГБУЗ «ОПБ № 7» в г. Златоусте, работающий персонал имеет условно аттестованное рабочее место по степени напряженности умственной нагрузки, так как от правильного ведения приема пациентов с психическими нарушениями и

заболеваниями и своевременно выставленного диагноза зависит правильное назначение лечения пациентов. Длительная умственная и физическая нагрузка (более 8 часов проведение медперсонала с психическими больными) оказывает угнетающее влияние на психическую деятельность сотрудников.

Характер и организация трудовой деятельности оказывают существенное влияние на изменение функционального состояния организма человека. Многообразные формы трудовой деятельности делятся на физический и умственный труд.

Физический труд характеризуется нагрузкой на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы организма человека (сердечно-сосудистую, нервно-мышечную, дыхательную и т.д.), обеспечивающие его деятельность. Физический труд, развивая мышечную систему и стимулируя обменные процессы, в то же время имеет ряд отрицательных последствий. Прежде всего, это социальная неэффективность физического труда, связанная с низкой его производительностью, необходимостью высокого напряжения физических сил и потребностью в длительном - до 50% рабочего времени - отдыхе.

Умственный труд объединяет работы, связанные с приемом и переработкой информации, требующей преимущественного напряжения сенсорного аппарата, внимания, памяти, а также активизации процессов мышления, эмоциональной сферы [35].

Особое место по аттестации рабочих мест было выделено психиатрическому профилю, так как эта категория специалистов по напряженности трудового процесса относится к условно-аттестованным.

Психическое напряжение может возникать по многим причинам в самых различных видах медицинской деятельности, например, от напряженности трудового процесса, вызванное психоэмоциональной напряженности сотрудников при общении с пациентами, повышенными требованиями как к концентрации, так и к устойчивости внимания.

Состояние монотонности. В процессе деятельности помимо состояния утомления возникает состояние монотонности, отрицательно действующее на психическое состояние и работоспособность человека. Состояние переживания монотонности вызывается действительными кажущимся однообразием выполняемых на работе движений и действий. Под влиянием переживания монотонности человек, не умеющий это психическое состояние сдерживать или устранять, становится вялым, безучастным к работе. Состояние монотонности также отрицательно действует на организм человека, приводя к преждевременному утомлению.

Таблица 11. - Результаты аттестации рабочего места медперсонала.

Фактор производственной среды	Значение норматива	Фактическое значение	Класс условий труда
Напряженность труда			
1. Интеллектуальные нагрузки: 1.1. Содержание работы	Решение сложных задач с выбором по известным инструкциям	Решение сложных задач с выбором по известным инструкциям	3.2
1.2. Восприятие сигналов	Восприятие сигналов с последующим сопоставлением фактических значений	Восприятие сигналов с последующим сопоставлением	3.2

		ием фактически х значений (постановка сильнодейст вующих препаратов и т.д.)	
1.3. Степень сложности задания	Обработка, выполнение задания и его проверка	Обработка, выполнение задания и его проверка	3.1
1.4. Характер выполняемой работы	Работа по установленному графику с возможной его коррекцией по ходу деятельности	Работа по установленному графику с возможной его коррекцией по ходу деятельности	3.2
2. Сенсорная нагрузка:	51-75%	75%	3.1

2.1.Длительность сосредоточенного наблюдения			
2.2.Плотность сигналов за 1 час работы	75-175	75-175	3.1
2.3.Число объектов одновременного наблюдения	До 15	15	3.2
2.4.Нагрузка на зрительный анализатор:	1-0,3 мм более 50% времени	1-0,3 мм более 50% времени	3.1
2.5.Нагрузка на слуховой анализатор	Разборчивость слов и сигналов от 70 до 50%	Разборчивость слов и сигналов от 70 до 50%	3.0
3. Эмоциональные нагрузки: 3.1. Степень ответственности	Несет ответственность за жизнь человека	Несет ответственность за жизнь человека	3.2

3.2. Степень риска для собственной жизни	Вероятна	Вероятна	3.3
3.3. Степень риска за безопасность других лиц	Возможна	Возможна	3.3
4. Монотонность нагрузок: 4.1. Число пациентов в кабинете (включая родственников)	До 3	До 3	3.3
5. Режим работы: 5.1. Продолжительность рабочего дня	7 часов	9,5	3.2
5.2. Сменность работы	Двухсменная работа	По графику	3.1

Аттестации рабочих мест по условиям труда подлежат все имеющиеся в организации рабочие места.

Аттестация рабочих мест по условиям труда предполагает проведение оценки условий труда на рабочих местах в целях выявления вредных и (или)

опасных производственных факторов и осуществления мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда [46].

Проверка профессиональных и личностных качеств претендентов. Методы диагностики личностных свойств претендентов и работников - это, в основном, интервью, интеллектуальные тесты, тесты достижений, личностные тесты и т.п. Такого рода методы применяются часто, но их эффективность ограничена ввиду невысокой валидности, а зачастую отсутствия у работодателя четких стандартов адекватности работника требованиям рабочего места [19].

Вторая группа методов - внедрение новых систем проверки личностных и профессиональных качеств сотрудников (как вариант экспертного метода), при этом отмечаются такие трудности: метод пригоден только для внутреннего рекрутмента и в ситуации отсутствия конфликта, биографические методы. Ситуативные методы применяются обычно в сочетании с другими методами, в комбинации:

- почтовая корзина (по отрывкам документов в корзине понять суть проблемы, принять решение, наложить резолюции), есть область оценки, т.е. качества, которые оцениваются;
- доклады и презентации, проводимые на избранную тему, позволяют также дать оценки;
- ролевые игры;
- групповые дискуссии;
- анализ случаев («кейс-метод»);
- игры на планирование;
- сценарный метод [28].

В групповой дискуссии также есть область оценки кандидата и всех участников. В этом случае применяются категориального наблюдения, при этом единицей наблюдения является интеракция, единичное взаимодействие между членами группы. По итогам наблюдения подсчитывается количество

интеракций каждого вида и определяется интерактивный профиль кандидата (на каких этапах групповой работы наиболее активен, в каких сферах групповой работы концентрируется, как распределяется его активность: на регуляцию групповой атмосферы, на осуществление влияния на членов группы, на содержание задачи). Использование видеокамеры и аудиозаписи облегчает фиксацию и подсчет интеракций по каждому участнику.

Биографические методы - это биографические опросники (поиск биографических данных как предикторов профессиональной успешности), метод критических жизненных событий [10].

Имеющиеся данные позволяют говорить о том, что использование тестов для оценки квалификации кандидата и его потенциала для достижения успеха становится все более распространенным. Согласно данным одного исследования, свыше половины опрошенных организаций требуют тесты на наличие рабочих навыков при приеме на почасовую работу. Работодатели должны знать, что тесты могут оказаться ненамеренно дискриминационными. Когда результатом их применения становится отсеивание значительной доли представителей защищаемой законом категории, тест становится незаконным, если только работодатель не сможет доказать, что тест имеет прямое отношение к выполнению работы, о которой идет речь, и его использование вызвано производственной необходимостью.

Кадровый резерв - это перечень лиц, которые в силу своего образования, деловых качеств, опыта и перспектив развития способны к выполнению функций по должности более высокого уровня, чем та, с которой они включены в кадровый резерв. То есть в резерв попадают лица, имеющие все основания для успешного профессионального продвижения. Это продвижение, как правило, предполагает занятие руководящих должностей и требует соответствия кандидата определенным характеристикам [5].

Большое значение кадрового резерва и для конкретных организаций, предполагающих работать в течение длительного времени, имеющих

перспективы развития, заботящихся о снижении рисков, связанных с заменой кадров, особенно на ключевых должностях.

Кадровый резерв может быть, как внутренним (за счет собственных сотрудников), так и внешним (при котором кандидаты привлекаются со стороны). Отбор внешних кандидатов осуществляется, например, из числа:

- работников, оформленных по договору гражданско-правового характера;
- студентов, проходящих стажировку;
- кандидатов, рассматриваемых на вакантные должности [45].

Включаемые в резерв кандидатуры могут уже полностью отвечать требованиям, предъявляемым к должности, на которую их ставят в резерв. Однако также попадают в него и те, кто имеет высокий потенциал для профессионального продвижения, но не обладает достаточным опытом или необходимой подготовкой. Как правило, для каждой из должностей отбирают не меньше двух кандидатов.

Список кандидатур, включенных в резерв, на усмотрение руководителя организации может быть либо открытым для ознакомления, либо доступным для ограниченного числа лиц. Ограничение доступа, как правило, снижает вероятность конфликтов в коллективе между занимающим должность сотрудником и его вероятным преемником. С другой стороны, информирование сотрудника о включении его в резерв служит для него одним из мотивов для более успешной трудовой деятельности.

Мотивация и вовлеченность взаимосвязаны. Вовлеченностью мы называем эмоциональное чувство приверженности к организации, а мотивация - это сила воли и действия в соответствии с этими чувствами, это топливо или энергия, необходимые для ее выполнения [16].

В то же время мотивы человека неустойчивы и могут меняться под воздействием окружающих людей и собственных переживаний. Нельзя убедить человека, что его интерес заключается в деньгах или карьере. Мотив

рождается внутри на уровне эмоций и провоцирует человека на определенные действия.

- корпоративные ценности, чтобы люди чувствовали себя частью команды и гордились компанией;
- комфортный офис и дополнительные удобства: место отдыха, обеда, игр и общения;
- командная работа, где каждый чувствует себя ценным и выполняет конкретную работу в достижении цели, где можно делиться идеями, совместно планировать и решать задачи;
- позитивное общение: встречи в неформальной обстановке, за чашкой кофе способствуют решению возникающих проблем, помогут обсудить задачу дня и т.д.;
- постановка индивидуальных целей рождает много энергии и желания как можно лучше выполнить задание;
- развитие командного соревновательного духа: объявление «человека года», «сотрудника месяца», профессиональные конкурсы, командные спортивные состязания, тренинги;
- баланс между работой и личной жизнью: дети, родители, партнеры, учеба должны быть такой же важной частью жизни, и если работодатель это понимает, мотивация и развитие персонала повышается;
- путь карьерного роста, чтобы не отставать от коллег и ровесников, - один из сильных мотивов [19].

Оценка мотивации персонала организации руководителю и HR-специалистам позволяет понять:

- какие мотиваторы у каких сотрудников преобладают;
- насколько сейчас эти мотиваторы в компании проявлены;
- какую создать систему по повышению мотивации.

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать (таб.12).

Таблица. 12.- Источники возникновения конфликтов

Причины конфликтов	
Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей	Различия в манере поведения и жизненном опыте
Устарелость организационной структуры, нечеткое ограничение прав и обязанностей сотрудников	Неопределенность перспективы роста
Неодинаковые отношения и членам трудового коллектива	Неблагоприятные физические условия
Противоречия между функциями и видами трудовой деятельности	Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера
Ограниченность ресурсов	Психологический феномен
	Недостаточный уровень профессионализма

Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников. Чтобы избежать конфликта, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы, предотвращения которых со всей очевидностью вытекают из характера самих недостатков [41].

В больнице устарела организационная структура управления, где нет четкого разграничения прав и обязанностей подчиненных. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить указания всех руководителей не хватает ни сил, ни времени.

В любом случае конфликтную ситуацию можно избежать. Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, устранением твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий. Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недостаточным их другими членами коллектива, что вызовет их недовольство и приведет к различным видам конфликта [55].

Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае возможность возникновения конфликта обусловлена профессиональной неподготовленностью подчиненного. Ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате этого одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате этого появляются «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя. Особенно остро проявляется это противоречие тогда, когда руководитель придерживается бюрократических процедур.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое их слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, нравственных ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива [9].

Неопределенность перспектив роста. Если сотрудник не имеет перспективы роста или сомневается в ее возможности, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

Неблагоприятные физические условия. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места тоже могут служить причиной конфликта.

Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

Психологический феномен. Конфликтные качества характера (например, постоянное чувство обиды и зависти).

Рассматривая названные причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как принципа управления, его тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными [29].

Много конфликтов возникает именно по вине таких руководителей, которые умеют находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они ставят во главу угла личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт [28].

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить, это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуются усилия для его разрешения.

Выводы по главе 2

Здравоохранительные организации могут рассмотреть возможность использования Agile-методики для реализации и контроля своих инициатив по реорганизации процессов.

Эта гибкая структура представлена как адаптивная методология, которая позволяет менеджеру по продукту, спонсору и команде совместно находить и разрабатывать решения в ситуациях, когда имеет место быть значительная неопределенность. Agile позволяет проектной команде доставить ценность для бизнеса в начале жизненного цикла проекта, таким образом, увеличивая рентабельность инвестиций в проект [30].

В первую очередь важно понимать, что Agile - это группа методик для гибкого управления проектами в команде разработки. Рабочий процесс при таком подходе разбивается на небольшие временные промежутки, их еще называют спринтами (от английского sprint - бег на короткую дистанцию) или итерациями. Во время каждого спринта команда разработки создает часть продукта, которую можно протестировать и оценить [31]. Поэтому сравнивать Agile с другими методологиями напрямую не совсем корректно. Но если говорить не об основных инструментах, а именно об основополагающих принципах, у Agile есть несколько отличий от классических строгих методологий:

- Конечная цель работы в любой момент может измениться, и это нормально. Более того, к этому даже нужно стремиться, так как за несколько месяцев разработки цели и требования клиентов просто не могут остаться теми же в условиях постоянно меняющегося мира.
- На аналитику и планирование нужно тратить меньше времени, поскольку позже их потребуется проводить снова. Лучше уделить больше внимания техническому совершенству продукта.
- В результате каждого небольшого цикла должен получаться готовый продукт, пусть и без некоторых функций.

- Новые требования к продукту обязательно должны быть учтены и добавлены в следующих рабочих циклах.
- Сроки проекта должны быть гибкими, с запасом на задержки и изменения.
- Руководитель должен на протяжении всего цикла принимать деятельное участие в работе команды, а не приходить в начале с требованиями и в конце с ревизией [38].

Заключение

Создание нормальной работы кадровой политики в организации заключается в обеспечении благоприятной обстановки на рабочем месте - устранение тяжелых физических работ, труда во вредных и аварийных условиях, снижении его монотонности, нервной напряженности и т.д. Изучение теоретических аспектов условий труда персонала позволило определить следующее. Условия труда - это совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на функциональное состояние организма работающих, их здоровье и работоспособность в процессе труда.

Условия труда на каждом рабочем месте - это синтез, по крайней мере, пяти их видов: производственных, санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических, социальных. Все они оказывают влияние на организм человека и его работоспособность. Условия труда необходимо понимать, как результат действия множества взаимосвязанных факторов производственного и социально-психологического характера. Потому, проводя мероприятия по улучшению условий труда на предприятии, высшему руководству и инженерным службам надо учитывать все факторы условий труда. От этого зависит эффективность проводимых мероприятий.

Анализ кадровой политики персонала проводился в ГБУЗ «Областная психиатрическая больница № 7» в г. Златоусте. Приоритетными направлениями в работе с персоналом являются: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, формирование высококвалифицированного и сплоченного коллектива. Объем выполняемых работ сотрудниками организации значителен. Справляется коллектив с поставленными задачами успешно.

В целях кадровой политики, направленной на администрацию ГБУЗ «ОПБ № 7» возлагается, во-первых, проведение инструктажа рабочих и служащих по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда, во-вторых,

организацию работы по профессиональному отбору, и, в-третьих, осуществление постоянного контроля за соблюдением работниками всех требований инструкций по охране труда.

Анализ кадровой политики в ГБУЗ «ОПБ № 7» позволил выявить следующие недостатки:

- недостаточное улучшение условий труда и укрепление здоровья работников;
- недостаточное количество квалифицированных специалистов с высшим уровнем образования;
- плохая социальную защищенность членов трудового коллектива.

На основании проведенного анализа персонала в ГБУЗ «ОПБ № 7» были предложены мероприятия по внедрению новой методики, на примере Agile-методики, при которой выявилось много положительных результатов и положительное отношение к переменам, так как новый метод помогает сохранить здоровье себе и окружающим. Социальная эффективность будет выражена в: снижении количества конфликтов, волнений среди персонала; улучшении социально-психологического климата в коллективе; повышении лояльности и мотивация к труду; повышении удовлетворенности трудом.

Таким образом, поставленные в работе цель и задачи реализованы в полной мере, так как медицинские организация готова перейти на новые методы совершенствования кадровой политики для улучшения качества и организации работы и сплоченности коллектива.

Список используемой литературы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (дата обращения 20.01.2024).
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.
3. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
5. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с.
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
7. Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.
8. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / Ю. М. Беляев. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. – 218 с.
9. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
10. Василевская, И. В. Инновационный менеджмент : учебное пособие / И. В. Василевская. – 3-е изд. — Москва : РИОР, 2019. — 129 с.

11. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
12. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
13. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
14. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
15. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
16. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
17. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
18. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. — 311 с.
19. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина .– М. : ИТК «Дашков и К», 2019 .– 208 с.
20. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

21. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
22. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
23. Зверева, Т.М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67-70.
24. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.
25. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Антоненц [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 303 с.
26. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
27. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
29. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
30. Ключарев, Г. А. Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики / Г. А. Ключарев, М. С. Попов,

В. И. Савинков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 382 с.

31. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

32. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.

33. Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.

34. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.

35. Малыхина, М. Е. Организация и планирование инновационной деятельности на предприятии / М. Е. Малыхина // Результаты современных научных исследований и разработок : сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 38-41.

36. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 527 с.

37. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.

38. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

39. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

40. Мурашова, А. П. Инновационный подход в управлении предприятием / А. П. Мурашова // Трибуна ученого. – 2020. – № 11. – С. 567-577.
41. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
42. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом : монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2018. – 161 с.
43. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом : учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень : ТюмГУ, 2018. – 282 с.
44. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
45. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.
46. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
47. Теоретическая инноватика : учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.
48. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.
49. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 248 с.

50. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М, 160 с.
51. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 326 с.
52. Цыганкова, В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.
53. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 277 с.
54. Чуваткин, П. П. Управление персоналом предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
55. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.