



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
филиал федерального государственного бюджетного образованного
учреждения высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Кадровая политика предприятия и направления ее совершенствования»

Исполнитель Богданов Николай Николаевич

Руководитель кандидат экономических наук Козлова Марина Викторовна


«К защите допускаю»

Руководитель кафедры _____

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«21» 01 2025 г.

Филиал Российского государственного гидрометеорологического университета в г. Туапсе	
НОРМОКОНТРОЛЬ ПРОЙДЕН	
«16» 01 2025 г.	
	РАСШИФРОВКА ПОДПИСИ

Туапсе
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты изучения кадровой политики.....	6
1.1 Сущность, задачи и принципы осуществления кадровой политики государственных учреждений	6
1.2 Методология оценки эффективности кадровой политики государственного управления.....	16
2 Кадровая политика ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ	27
2.2 Анализ кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ.....	31
3 Направления совершенствования кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ	49
3.1 Пути совершенствования кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ.....	49
3.2 Экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий	57
Заключение	62
Список литературы	66
Приложение	69

Введение

Кадровая политика является важнейшим инструментом управления, который позволяет обеспечить эффективное функционирование организаций и состояние их коллективов. На современном этапе развития экономики России, особенно в сфере государственного сектора, вопросы управления человеческими ресурсами становятся все более актуальными. В условиях постоянных изменений и увеличения конкуренции, оптимизация кадровой политики является необходимым условием для достижения стратегических целей и усиления конкурентоспособности учреждений.

Актуальность темы данной работы обусловлена растущей значимостью кадровой политики для повышения эффективности функционирования государственных учреждений в сфере здравоохранения. Федеральное Казенное Государственное учреждение здравоохранения санаторий «Солнечный» войск Национальной Гвардии Российской Федерации служит не только оздоровительным заведением, но и важным элементом государственной системы, обеспечивающей здоровье работников и их семей. Эффективная кадровая политика в данном контексте способствует созданию команды квалифицированных специалистов, что напрямую влияет на качество предоставляемых услуг и общую оценку работы учреждения.

Объектом данного исследования является ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ, в то время как предметом – кадровая политика исследуемого объекта.

Цель работы заключается в анализе действующей кадровой политики данного учреждения и разработке рекомендаций по ее улучшению.

Для достижения указанной цели в работе будут решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты кадровой политики, включая ее сущность, задачи и принципы, применяемые в государственных учреждениях.
2. Проанализировать действующую кадровую политику ФГКУЗ

«Санаторий Солнечный».

3. Выявить направления для совершенствования кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» и разработать практические рекомендации по улучшению.

В рамках данной выпускной квалификационной работы использованы следующие методы исследования: Анализ и синтез — для изучения теоретических аспектов кадровой политики, а также для оценки текущего состояния кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный». Сравнительный метод — для сопоставления кадровой политики исследуемого учреждения. Метод экспертных оценок — для получения информации о проблемных областях и путях совершенствования кадровой политики через интервьюирование сотрудников и руководства. Статистический метод — для анализа количественных данных, касающихся численности персонала, текучести кадров и других показателей, отражающих эффективность кадровой политики.

Теоретической основой работы послужили концепции и модели управления человеческими ресурсами, а также принципы эффективности кадровой политики. Основными источниками являются работы отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом, а также нормативные документы и методические рекомендации в сфере организации труда и управления кадровыми процессами в государственных учреждениях.

Методическими основами работы являются методологии, связанные с анализом и оценкой эффективности кадровой политики, включая методы разработки и внедрения стратегий управления персоналом на уровне государственных учреждений.

Информационную основу работы составляют данные, собранные из вторичных источников, включая: Официальные документы ФГКУЗ «Санаторий Солнечный»; Статистические отчеты о численности и составе кадрового корпуса; Нормативно-правовые акты, регламентирующие кадровую политику в государственных учреждениях; Научные публикации и статьи, касающиеся

тематики кадрового управления и практик в сфере здравоохранения.

Структура работы включает три основные главы. В первой главе изучены теоретические аспекты кадровой политики, рассматриваются сущность, задачи и принципы кадровой политики, а также методология оценки ее эффективности в государственных учреждениях. Во второй главе проанализирована кадровая политика ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ. В рамках данной главы проводится организационно-экономическая характеристика деятельности санатория и анализ существующей кадровой политики с выявлением ее сильных и слабых сторон.

В третьей главе представлены направления совершенствования кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ, в рамках чего предложены конкретные пути и мероприятия по улучшению кадровой политики, а также приведено экономическое обоснование предложенных инициатив.

1 Теоретические аспекты изучения кадровой политики

1.1 Сущность, задачи и принципы осуществления кадровой политики государственных учреждений

В современном мире эффективность функционирования государственных учреждений в значительной степени зависит от качественно организованной кадровой политики. Кадровая политика представляет собой систему мер, направленных на обеспечение потребностей организаций в квалифицированных специалистах, а также на создание комфортных условий для их профессионального роста и развития. В условиях постоянных изменений и проблем современности, таких как цифровизация, глобализация и экономические трансформации, кадровая политика становится неотъемлемой частью стратегического управления учреждениями.

В данном разделе будут рассмотрены основные аспекты сущности кадровой политики в государственных учреждениях, её задачи, а также принципы, которые обеспечивают её эффективное осуществление. Анализируя данные параметры, мы сможем выделить ключевые факторы, влияющие на успешность реализации кадровой политики, а также на повышение общей производительности и качества работы государственных учреждений. Понимание сущности и структуры кадровой политики позволит не только систематизировать текущие подходы к кадровому управлению, но и определить направления для его оптимизации в свете современных вызовов и потребностей общества.

В области научных исследований кадровая политика охватывает множество различных трактовок и определений. В общем смысле данное понятие включает в себя ключевые аспекты управления, такие как методы, основные принципы, формы и рычаги, которые используют предприятия для достижения стабильности и постоянного развития всех элементов кадрового потенциала организации [29, с. 145].

Кадровая политика можно рассматривать как совокупность подходов,

принципов и методов, направленных на формирование, развитие и эффективное использование человеческих ресурсов. Это включает в себя не только мотивацию сотрудников, но и создание соответствующих условий для роста кадрового потенциала [24, с. 188]. Она представляет собой систематизированные и зафиксированные в документальной форме правила, с помощью которых организуются управленческие процессы в компании. Эти правила обязательны для всех сотрудников и касаются ключевых аспектов, таких как цели кадровой политики, ее принципы, нормы поведения и меры, ориентированные на социальное развитие, которые, в свою очередь, способствуют повышению качества работы персонала и всей организации в условиях конкурентной среды.

Качество кадровой политики значительно влияет на ежедневные операции организации и ее стратегическое развитие. Невозможно обеспечить эффективное производство или предоставление услуг без профессионально подготовленного и мотивированного персонала, который стремится выполнять свои обязанности с учетом современных инновационных подходов. Следовательно, конкурентоспособность предприятия во многом зависит от кадровой политики, что делает её исследование насущной задачей в области управления организацией [23, с. 357].

При обсуждении государственной кадровой политики следует обратить внимание на такое понятие, как «трудовые ресурсы». Этот термин охватывает экономически активное население страны и резерв, имеющий схожие характеристики. Трудовые ресурсы составляют часть населения, обладающую необходимыми качествами, такими как возраст, образование, физическое здоровье и другими показателями, что позволяет им активно участвовать в общественно значимой деятельности [26, с. 3822].

Существует множество классификаций кадровой политики организаций. В качестве основных критериев выделяют два подхода: первый связан с нормами и правилами, определяющими уровень влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию, а второй относится к ориентации на

внутренний или внешний персонал, а также степени открытости к внешней среде при формировании штатного состава.

Исходя из влияния управляющих структур на кадровые процессы и уровня осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий, выделяются четыре типа кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная (см. рисунок 1.1 и таблицу 1.1) [4, с. 157]. Эти типы кадровой политики имеют свое место в управлении организациями и служат основой для дальнейшего анализа и оптимизации кадровых процессов.



Рисунок 1.1 - Типы кадровой политики организации

Таблица 1.1- Виды кадровой политики

Вид	Сущность и характеристика	Инструменты реализации
Активная	Наличие прогноза и плана развития кадровой ситуации	Мониторинг кадровых процессов. Антикризисные кадровые программы. Коррекция кадровой ситуации
Пассивная	Отсутствие определенных норм, правил, требований, программ работы с персоналом	Спонтанная ликвидация проблемных ситуаций без попыток выяснения причин их возникновения, экстренное реагирование на возникновение конфликтных ситуаций
Реактивная	Осознанный контроль негативных ситуаций в коллективе и причин их появления	Предупреждающие меры, направленные на решение кадровых проблем. Разнообразные средства кадровой диагностики для адекватной экстренной помощи. Отсутствие средне- и долгосрочного прогнозирования
Превентивная	Наличие прогноза развития кадровой ситуации, позволяющего своевременно реагировать на негативные кадровые процессы	Кратко- и среднесрочные прогнозы развития кадровой ситуации. Средства и инструменты предварительного влияния на кадровую ситуацию, се кардинальное изменение отсутствуют

Кадровая политика предприятия играет ключевую роль в управлении персоналом и, соответственно, в достижении стратегических целей организации. Если руководство активно участвует в разработке мероприятий, направленных не только на прогнозирование ситуаций, но и на влияние на них, а кадровая служба обладает возможностями для создания антикризисных программ и осуществления постоянного мониторинга, то можно утверждать, что предприятие придерживается активной кадровой политики.

В противоположность этому, на предприятиях с пассивной кадровой политикой отсутствует четкая программа действий в отношении персонала. В таких случаях работа кадровой службы сводится к устранению негативных последствий, возникающих в результате неэффективного управления.

Реактивная кадровая политика характеризуется контролем негативных проявлений в работе с персоналом и выявлением причин кризисных ситуаций. Среди таких причин может быть недостаток квалифицированных кадров для решения актуальных задач и отсутствие должной мотивации у сотрудников.

Важным аспектом кадровой политики является превентивный подход, который позволяет кадровым службам не только диагностировать текущие проблемы, но и составлять прогнозы относительно кадровой ситуации на среднесрочную перспективу [29, с. 145]. Это дает возможность заранее подготовиться к возможным изменениям и выработать стратегии их преодоления.

Содержание кадровой политики определяет ключевые направления взаимодействия предприятия с персоналом, что, в свою очередь, существенно влияет на общее развитие организации. Структура кадровой политики, отражающая эти аспекты, представлена на рисунке 1.2 [6, с. 162].

Кадровая политика является важным инструментом, определяющим подходы к подбору, распределению и использованию человеческих ресурсов в организации. При этом следует отметить, что кадровая политика и управление персоналом не являются синонимами. Управление персоналом можно рассматривать как механизм, позволяющий реализовывать принципы и цели,

установленные кадровой политикой. В этом контексте кадровую политику можно охарактеризовать как совокупность стратегий, задач, методов и критериев, которые применяются к различным категориям сотрудников предприятия [11, с. 90].



Рисунок 1.2 - Структура кадровой политики предприятия

Центральная задача кадровой политики заключается в повышении производственной эффективности, улучшении результатов работы организации и достижении оптимальных экономических показателей. Важными компонентами этой основной цели являются как экономические, так и социальные аспекты. Для достижения поставленной цели кадровой политики были определены конкретные задачи, которые можно увидеть на рисунке 1.3 [8, с. 340].

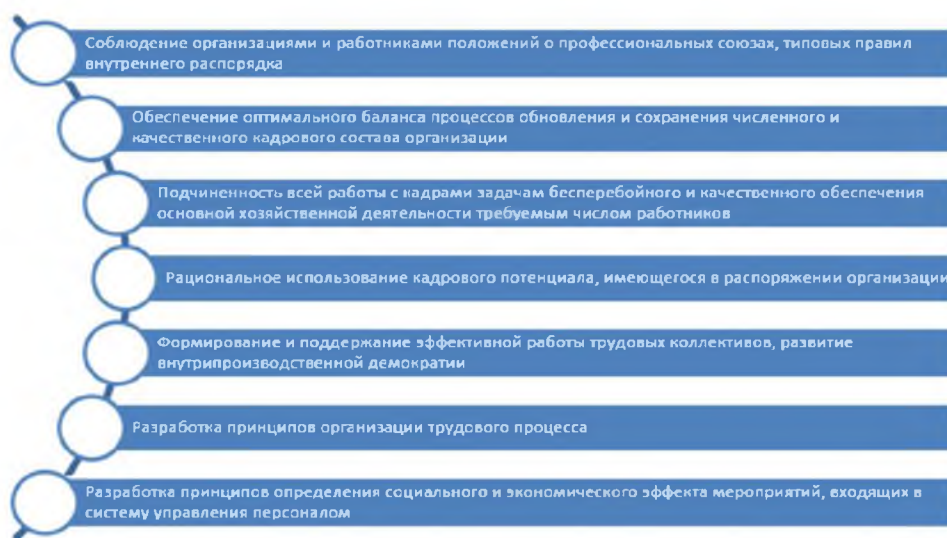


Рисунок 1.3 – Задачи кадровой политики предприятия

Таким образом, кадровая политика не только обеспечивает эффективное использование ресурсов, но и способствует созданию мотивационной среды, где работники могут максимально реализовать свой потенциал. Это подчеркивает значимость комплексного подхода к формированию и реализации кадровой политики в современных организациях.

В рамках формирования эффективной кадровой политики важно учитывать несколько ключевых аспектов, которые определяют её успех и соответствие требованиям современного бизнеса.

1. Стратегические цели организации. Кадровая политика должна быть неразрывно связана с общими стратегическими намерениями организации. Это означает, что успешное функционирование и развитие компании во многом заложено в правильной организации её кадрового потенциала, что делает кадровую политику центром управления ресурсами [18, с. 85].

2. Динамичность и адаптивность. В условиях постоянных изменений внешней среды, кадровая политика должна обладать гибкостью, что подразумевает возможность оперативного внесения корректировок в ответ на новые вызовы и тренды. Это качественное свойство является неотъемлемым условием для поддержания конкурентоспособности [20, с. 209].

3. Экономическая обоснованность. Не менее важным является необходимость экономической целесообразности кадровой политики. При её разработке необходимо учитывать существующие ресурсы, как финансовые, так и человеческие, чтобы обеспечить оптимальное распределение и использование данных ресурсов в рамках организации.

4. Широкий охват всех сфер деятельности. Кадровая политика должна охватывать все аспекты жизнедеятельности предприятия, что потребует учета различных показателей эффективности. Данный подход позволит при необходимости применять рекомендации как для целой организации, так и для отдельных её подразделений, что особенно важно в условиях многоуровневых корпоративных структур.

5. Системный подход. Кадровая политика обязательно должна иметь

системный характер. Это означает, что лишь благодаря комплексному подходу можно достичь высоких результатов и эффективно решать поставленные перед организацией задачи [12, с. 291].

Таким образом, выделенные особенности кадровой политики не только помогают в её построении, но и способствуют успешному решению актуальных задач современного предприятия. Основные функции кадровой политики, отражающие данные аспекты, представлены на рисунке 1.4 [20, с. 209].

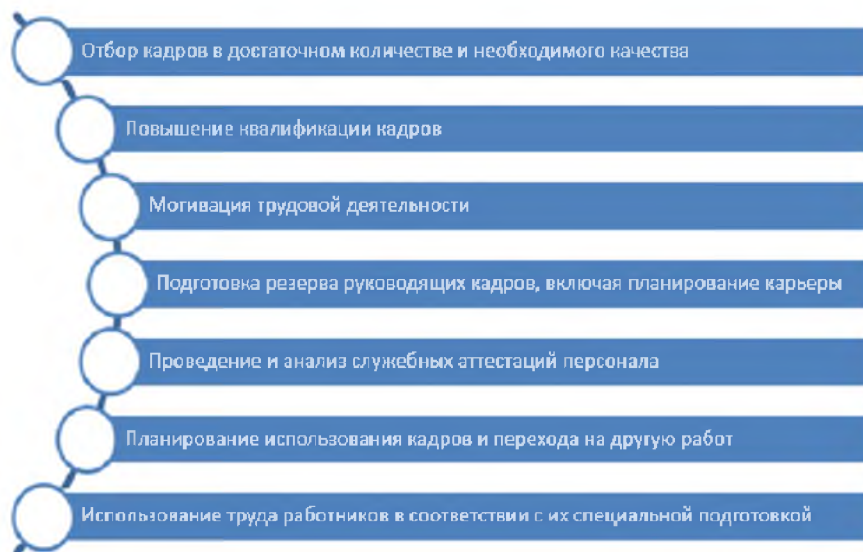


Рисунок 1.4 – Функции кадровой политики предприятия

Кадровая политика организаций должна строиться на принципах, которые не только способствуют достижению стратегических целей, но и учитывают интересы сотрудников, создавая условия для адаптации на рынке труда. Исследования свидетельствуют о том, что результативность кадровой политики в значительной степени зависит от её фундаментальных принципов. Таким образом, важно подробнее анализировать механизмы формирования кадровой политики на уровне предприятий, что можно увидеть в таблице приложения 1 [25, с. 293].

Ключевыми направлениями кадровой политики в государственных учреждениях являются [27, с. 136]:

1. Формирование эффективной структуры управления, соответствующей задачам и функциям государства;

2. Увеличение результативности работы органов местного самоуправления через повышение профессионализма их сотрудников;
3. Укрепление авторитета муниципальных служащих среди местных жителей, коллег и руководства;
4. Совершенствование системы профессионального роста кадров в рамках общей кадровой политики;
5. Создание оперативных механизмов для формирования команды муниципальных работников;
6. Установление эффективной системы социального обеспечения для служащих, чья работа связана с высоким риском и ответственностью, а также с напряжёнными условиями труда.

Процесс управления персоналом должен быть организован таким образом, чтобы минимизировать время, необходимое для достижения поставленных целей, а также обеспечивать оперативное решение задач. Это возможно лишь при наличии скоординированной системы подбора, адаптации, мотивации и оценки кадров, а также программ обучения и развития, направленных на постоянное улучшение профессиональных знаний и навыков каждого работника [28, с. 426].

Можно заключить, что стратегический подход к кадровой политике должен сочетать потребности организации и интересы трудового коллектива, что будет способствовать созданию гармоничной рабочей среды и повышению общей эффективности.

В рамках кадровой политики можно выделить два ключевых аспекта: функциональный и организационный.

К функциональному аспекту относятся следующие компоненты [17, с. 14]:

- формулирование стратегий развития кадровой базы предприятия;
- прогнозирование потребностей в ресурсах, с учетом текущего кадрового контингента;
- процедуры привлечения, отбора и оценки сотрудников;

- программа повышения квалификации работников;
- организация трудовых процессов;
- создание и реализация систем оплаты труда и социальных льгот для персонала.

Организационный аспект охватывает весь кадровый аппарат, включая все подразделения и структуру, ответственные за реализацию кадровых функций на уровне предприятия.

Кадровая политика должна анализироваться параллельно с аспектами социальной, экономической, экологической, информационной и правовой сфер. При таком подходе можно наблюдать, как эти элементы взаимодействуют, зачастую порождая ситуации, в которых одни отделы не осведомлены о деятельности других. Это может приводить к недоразумениям внутри организации, как в выражении «одна рука не знает, что делает другая» [7, с. 184].

В заключение можно выделить общую модель кадровой политики организации, которая представлена в следующем разделе (рисунок 1.5). Эта модель позволяет системно анализировать и оценивать эффективность кадровой работы, обеспечивая стратегическое соответствие и устойчивый рост предприятия.



Рисунок 1.5 - Модель кадровой политики организации

В ходе анализа были выделены основные сущностные характеристики кадровой политики, которые свидетельствуют о её интегративной природе, направленной на реализацию целей и задач государственной службы.

Это подразумевает необходимость сочетания стратегического планирования, гибкости в адаптации к изменениям внешней среды и внутренним потребностям учреждений.

Задачи, поставленные перед кадровой политикой, охватывают широкий спектр аспектов, таких как привлечение и удержание квалифицированных кадров, обеспечение их профессионального развития, а также создание комфортной и продуктивной рабочей среды.

Эти задачи не только способствуют повышению эффективности работы государственных учреждений, но и формируют положительный имидж государственной службы в глазах граждан.

Принципы осуществления кадровой политики, включая законность, прозрачность, непрерывность и объективность, являются основополагающими для успешного применения разработанных мер.

Они обеспечивают справедливость и равный доступ к возможностям карьерного роста для всех работников, что, в свою очередь, способствует формированию мотивированного и высококвалифицированного кадрового состава.

Таким образом, грамотная реализация кадровой политики в государственных учреждениях является ключевым фактором для достижения высоких результатов в их деятельности.

В условиях современных вызовов и изменений в обществе, такие практики становятся особенно актуальными, способствуя не только развитию самих учреждений, но и улучшению качества услуг, предоставляемых населению.

В дальнейшем необходимо продолжать исследование и разработку новых подходов и методик, которые позволят совершенствовать кадровую работу и адаптировать её к быстроменяющейся реальности.

1.2 Методология оценки эффективности кадровой политики государственного управления

Компетентные и мотивированные сотрудники становятся залогом успешного выполнения государственных функций, внедрения инновационных решений и обеспечения высокого уровня обслуживания граждан. Поэтому оценка эффективности кадровой политики представляет собой актуальную задачу, требующую комплексного подхода и использования современных методологических инструментов.

Основной целью данного раздела является анализ существующих методологий, применяемых для оценки эффективности кадровой политики в системе государственного управления. В рамках этого анализа будут рассмотрены ключевые аспекты, включая критерии и показатели, позволяющие объективно оценивать влияние кадровых решений на достижение стратегических целей государственного управления. Также будет проведён обзор современных исследований, направленных на развитие методов оценки, а также выявлены основные проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются органы власти в процессе реализации кадровой политики.

Кроме того, в данном разделе будут предложены рекомендации по совершенствованию методологических подходов к оценке кадровой политики, что позволит не только повысить её эффективность, но и обеспечить устойчивое развитие кадрового потенциала государственной службы. В итоге, выводы и предложения этого раздела станут основой для формирования более системного и научно обоснованного подхода к управлению кадрами в государственных институтах, что в конечном итоге будет способствовать улучшению качества государственного управления в целом.

Анализ кадровой политики предприятия является ключевым элементом в управлении человеческими ресурсами. Корректное выполнение данного процесса позволяет выявить как сильные, так и слабые аспекты управления персоналом в компании.

Эффективность кадровой политики оценивается через призму достижения поставленных организацией целей. В этой связи применяются различные методики и подходы, направленные на оценку управления персоналом. Полученные результаты служат индикаторами существующих проблем в сфере работы с сотрудниками, таких как текучесть кадров, качество выполненных задач, уровень удовлетворенности работников, а также соблюдение дисциплины [21, с. 235].

Когда речь идет об оценке эффективности кадровой политики, необходимо решать несколько ключевых задач [10, с. 8]:

1. Экономическая эффективность. Этот аспект требует рассмотрения того, насколько кадровая политика способствует выполнению стратегических целей организации и рациональному использованию человеческих ресурсов. Критериями в этом случае могут служить показатели производительности, рост прибыли, сокращение затрат на обучение и содержание персонала, а также индивидуальный вклад каждого сотрудника.

2. Социальная эффективность. Данный аспект меряет, насколько кадровая политика соответствует потребностям и интересам работников. Оценка социальной эффективности включает изучение корпоративной культуры, методов мотивации и общего психоэмоционального климата в коллективе. Важно рассматривать различные инициативы, направленные на повышение уровня удовлетворенности и мотивации, такие как бонусные системы, карьерный рост и программы по обеспечению баланса между работой и личной жизнью.

3. Организационная эффективность. Это направление предполагает оценку организационной структуры и ее соответствия стратегическим целям компании. Кадровая политика должна способствовать интеграции работников в компанию и обеспечивать эффективность их деятельности в соответствии с требованиями организации.

Как видно, оценка эффективности кадровой политики требует комплексного подхода, учитывающего экономические, социальные и

организационные аспекты. Такую оценку можно рассматривать как основное средство для оптимизации использования человеческих ресурсов и создания комфортной рабочей среды, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических целей [15, с. 295].

При анализе кадровой политики используются различные критерии оценки [13, с. 79]:

1. Количественный и качественный состав персонала. Количество сотрудников организации представляет собой первый ключ к пониманию её структуры и функционирования. Для эффективного функционирования предприятия необходимо учитывать соотношение между высококвалифицированными специалистами, рядовыми работниками и руководством. Обычно выделяют три категории персонала [19, с. 73]:

1. Руководители - это лица, отвечающие за стратегические решения и управленческие функции. Количественный анализ данного уровня позволяет определить, насколько эффективно распределены полномочия и принятие решений.

2. Специалисты - сотрудники, обладающие необходимыми знаниями и навыками для выполнения специфических задач. Мотивация и высокое качество работы специалистов влияют на общую производительность предприятия.

3. Работники - люди, занятые на производственных линиях и в низших звеньях управления. Они составляют основу трудового потенциала всей организации и обеспечивают выполнение рутинных операций.

Необходимо отметить, что оптимальное соотношение между этими категориями зависит от специфики деятельности каждой организации. Например, в производственной компании может быть больше рабочих, чем специалистов, тогда как в научной или консультационной структуре соотношение может быть иным.

Качественный состав персонала более сложен в оценке и анализе. Он охватывает разнообразные параметры, такие как уровень образования, опыт

работы и профессиональная квалификация:

1. Уровень образования – этот аспект свидетельствует о формальной подготовке сотрудников. Высокий уровень образования может ассоциироваться с лучшими аналитическими способностями и более высокой компетенцией выполнения задач, что в свою очередь увеличивает шансы на эффективное решение проблем [22, с. 660].

2. Опыт работы – количество лет, проведенных в различных сферах деятельности, значительно улучшает навыки и способность приспосабливаться к изменениям. Проанализировав опыт работы своих сотрудников, организация может выявить, насколько удачно она использует свой кадровый потенциал и какие области нуждаются в дополнительной подготовке или замене.

3. Квалификация – это совокупность знаний и умений, необходимых для выполнения конкретных задач. Повышение квалификации и обучение сотрудников способствуют не только их личному развитию, но и повышению конкурентоспособности компании.

Эти характеристики способствуют оценке не только индивидуальных способностей сотрудников, но и общей эффективности кадровой политики.

Оценка количественного и качественного состава персонала в рамках кадровой политики предприятия является ключевым элементом для достижения устойчивого роста и конкурентоспособности. Анализ этих показателей позволяет выявить слабые и сильные стороны кадровой структуры, определить потребности в обучении и развитии сотрудников, а также оптимизировать процессы управления.

2. Уровень текучести кадров. Текучесть кадров представляет собой один из ключевых индикаторов, позволяющих оценить эффективность кадровой политики предприятия. Этот показатель свидетельствует не только о частоте увольнений сотрудников, но и о продолжительности их пребывания в организации. Изменения в текучести кадров могут быть как следствием внутренних процессов компании, так и результатом внешних факторов, поэтому их тщательный анализ имеет важное значение для формирования

позитивной корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами.

Текучесть кадров представляет собой один из ключевых индикаторов, позволяющих оценить эффективность кадровой политики предприятия. Этот показатель свидетельствует не только о частоте увольнений сотрудников, но и о продолжительности их пребывания в организации. Изменения в текучести кадров могут быть как следствием внутренних процессов компании, так и результатом внешних факторов, поэтому их тщательный анализ имеет важное значение для формирования позитивной корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами [14, с. 100].

Уровень текучестикадров может быть вычислен с использованием формулы [5, с. 4]:

$$K_{\text{ТК}} = \frac{P_y}{C_{\text{ср}}} \quad (1.1)$$

где, $K_{\text{ТК}}$ - коэффициент текучести кадров;

P_y - количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел;

$C_{\text{ср}}$ - среднесписочная численность, чел.

Определим возможные причины изменения значений текучести представлены.

1. Оплата труда. Конкурентоспособность заработной платы также играет жизненно важную роль в удержании сотрудников. Если доходы, которые предлагает организация, существенно ниже среднеотраслевых, это может стать причиной массового увольнения сотрудников.

2. Уровень удовлетворенности сотрудников. Низкий уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда, корпоративной культурой и руководством может привести к повышенной текучести кадров. Исследования показывают, что работники, которые довольны своей работой и чувством принадлежности к коллективу, значительно реже принимают решение покинуть

компанию.

3. Внешние факторы. Изменения на рынке труда также оказывают влияние на текучесть кадров. Например, если в регионе открываются новые работодатели с более привлекательными предложениями, работники могут начать покидать свою текущую организацию.

4. Рабочая среда и отношения в коллективе. Психологический климат в компании имеет огромное значение. Негативные отношения между коллегами, отсутствие командной работы или недовольство руководством могут стать причиной увольнений. Создание позитивной атмосферы, где работники чувствуют себя комфортно и ценными, может значительно снизить уровень текучести.

Анализ показателей текучести кадров представляет собой важный инструмент для оценки кадровой политики предприятия и выявления ее недостатков. Понимание причин изменений в значениях текучести позволяет предприятиям принимать обоснованные решения для улучшения условий труда, повышения мотивации и уровня удовлетворенности сотрудников. Устранение проблем, связанных с текучестью кадров, не только способствует сохранению знаний и опыта внутри компании, но и в долгосрочной перспективе повышает ее конкурентоспособность на рынке.

3. Характеристика типа проводимой политики. Этот критерий оценивает, насколько гибкой и адаптивной является кадровая политика организации. Гибкость может быть связана с возможностью адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка, использовать различные методы работы (удаленная работа, гибкий график работы), предложить разнообразные карьерные пути и возможности развития для сотрудников.

Гибкость кадровой политики охватывает несколько аспектов, включая возможность быстрого реагирования на изменения рыночной ситуации, внедрение новых методов работы и создание условий для кардинальной перестройки карьеры сотрудников. В условиях нестабильной экономики и технологических перемен, организации должны быть готовы не только к

оперативному изменению бизнес-процессов, но и к переосмыслению кадровых подходов [9, с. 203].

Изменения на рынке труда требуют постоянной мониторинга и анализа. Компании, способные оперативно адаптировать свою кадровую политику к новым требованиям, имеют явные конкурентные преимущества.

Современные сотрудники все больше ценят не только стабильность, но и возможность профессионального роста и развития. Гибкая кадровая политика, предусматривающая разнообразие карьерных путей, становится важным фактором привлечения и удержания талантов. Организации, которые предлагают различные программы обучения и повышения квалификации, а также возможности для горизонтального и вертикального карьерного роста, находятся в выигрышной позиции [24, с. 301].

Таким образом, характеристика типа проводимой политики в рамках оценки кадровой политики предприятия должна акцентировать внимание на гибкости и адаптивности. Современный рынок труда предъявляет высокие требования к работодателям, поэтому успешные организации должны постоянно адаптироваться к меняющимся условиям, внедрять новые методы работы и предлагать сотрудникам разнообразные возможности для личного и профессионального роста. Только так можно достигнуть баланса между интересами компании и потребностями работников, что в конечном итоге способствует созданию продуктивной и лояльной рабочей среды.

4. Степень учета интересов работника / производства. Важным аспектом оценки кадровой политики является степень учета интересов работников в контексте требований и целей самой организации. Данный вопрос является важным, так как благополучие сотрудников напрямую оказывает влияние на общие результаты работы предприятия [16, с. 188].

В первую очередь, необходимо определить, что понимается под интересами работника. Это может включать в себя ряд отдельных аспектов, представленных в таблице 1.2.

Наиболее успешные компании находят баланс между интересами

сотрудников и целями организации, что приводит к повышению удовлетворенности работников, их вовлеченности и, как следствие, к росту производительности. Оценка кадровой политики, исходя из этого баланса, предполагает использование различных методов, одним из которых является проведение опросов и анкетирования.

Таблица 1.2 – Факторы интереса работника

Фактор	Характеристика
Достаточный уровень оплаты труда	Удовлетворение базовых материальных потребностей является первоочередной задачей для большинства работников
Сбалансированное рабочее время	Условия труда, рабочие часы и возможность гибкого графика играют критическую роль в своем удовлетворении
Перспективы карьерного роста	Работники ищут возможность профессионального и личного развития. Политика в отношении обучения и повышения квалификации должна быть четко обозначена.
Корпоративная культура	Наличие поддерживающей и инклюзивной среды также играет ключевую роль в удовлетворенности персонала.

Опросы являются эффективным инструментом для получения информации о мнении работников относительно кадровой политики. Хорошо структурированные анкеты могут включать вопросы, касающиеся:

- удовлетворенности текущими условиями труда;
- оценки возможностей для обучения и развития;
- оценки внутренней корпоративной культуры;
- степени вовлеченности в процессы принятия решений.

Анализ полученных данных позволяет не только выявить ключевые проблемные области, но и определить, насколько кадры соответствуют стратегическим целям бизнеса. Также важным является то, что с помощью опросов работодатели могут продемонстрировать свою открытость и готовность учитывать мнения сотрудников при выработке политики.

Таким образом, оценка кадровой политики предприятия в контексте учета интересов работников и производственных целей должна быть комплексным процессом, включающим анализ полученной информации и постоянное улучшение. Только наладив диалог между работниками и руководством, организации смогут создать эффективную систему, которая будет

способствовать как благополучию сотрудников, так и достижению стратегических целей. Успешные компании понимают, что их величие зависит не только от факторов внешней среды, но и от того, насколько комфортно и продуктивно их сотрудники могут работать в этой среде.

В рамках рассмотренного в данной главе материала, определим схему оценки кадровой политики организации (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 - Схема оценки кадровой политики организации

Анализ средств и методов оценки, рассмотренных в данном разделе, показывает, что интеграция как качественных, так и количественных показателей позволяет получить более полную картину эффективности кадровой политики. Это способствует принятия обоснованных решений, направленных на улучшение работы государственных институтов. Использование современных методов оценки, таких как бенчмаркинг, SWOT-

анализ и KPI, позволяет адаптировать кадровую политику к быстро меняющимся условиям и требованиям общества.

Проведенные исследования подчеркивают актуальность системного подхода, который включает не только оценку результатов деятельности, но и анализ процессов, влияющих на формирование и развитие кадрового потенциала. Таким образом, реализация предложенной методологии позволит не только повысить эффективность работы государственных органов, но и сформировать более прозрачную и привлекательную кадровую политику, способствующую устойчивому развитию государственного управления.

В заключение главы можно отметить, что успешная реализация кадровой политики в государственных учреждениях является ключевым фактором для достижения эффективного государственного управления. В первой части главы была рассмотрена сущность и задачи кадровой политики, а также ее принципы, которые служат основой для формулирования стратегий по управлению человеческими ресурсами.

Обсуждение принципов, таких как справедливость, прозрачность и ориентированность на результат, подчеркивает важность системного подхода к формированию кадровой политики. Методы и процедуры, предложенные для осуществления кадровой политики, должны быть гибкими и адаптироваться к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Во второй части главы была выделена методология оценки эффективности кадровой политики государственного управления. Оценка этой эффективности не только позволяет выявить текущие проблемы и недостатки, но также служит основой для принятия обоснованных управленческих решений и дальнейшего совершенствования процессов управления кадровыми ресурсами.

Итак, теоретические аспекты, рассмотренные в данной главе, создают основу для понимания значимости кадровой политики в контексте государственного управления, а также демонстрируют необходимость интеграции теоретических подходов и практических методов для достижения

высоких результатов в данной области. Обобщая изложенное, можно заключить, что глубокое понимание теоретических основ кадровой политики является необходимым условием для разработки эффективных и целеустремленных кадровых стратегий в государственных учреждениях.

2 Кадровая политика ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ

Важной составляющей системы здравоохранения Российской Федерации является санаторно-курортное лечение, играющее значительную роль в профилактике, реабилитации и восстановлении пациентов после различных заболеваний. Одним из ярких представителей данной системы является ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ, который предлагает широкий спектр медицинских и оздоровительных услуг. Его деятельность направлена на улучшение здоровья граждан, а также на профилактику заболеваний через применение природных факторов и современного медицинского оборудования.

Полное название данной организации — Федеральное государственное казенное учреждение здравоохранения «Санаторий «Солнечный», подведомственное войскам национальной гвардии Российской Федерации. Сокращенно это учреждение обозначается как ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный». Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) составляет 2355000438, а основной государственный регистрационный номер (ОГРН) — 1022304918789. Местонахождение организации: Краснодарский край, Туапсинский район, село Лермонтово, территория санатория «Солнечный», корпус 1. С географической точки зрения, санаторий расположен на живописном Черноморском побережье между поселками Новомихайловский и Лермонтово, на расстоянии 50 км от города Туапсе и 125 км от Краснодара.

Организация функционирует как некоммерческое унитарное учреждение, зарегистрированное в едином государственном реестре юридических лиц 7 июня 1993 года, то есть более 28 лет назад. Учредителем данного учреждения является Главное командование внутренних войск МВД Российской Федерации, с которым связана история для создания этой лечебной базы; с 31 октября 2002 года учредителем стало Войско Национальной Гвардии.

ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» придерживается принципов

некоммерческой деятельности, что означает, что прибыль не является его основной целью. В качестве руководителя организации, имеющего право действовать от ее имени без доверенности, с 24 июня 2024 года назначен Сергей Александрович Купцов.

История санатория берет начало в 1993 году, в этот период территория пансионатов «ДЭС» и детского лагеря «Ровесник» была передана в ведомство внутренних войск МВД для создания оздоровительной базы на черноморском побережье. Учреждение получило название «Солнечный» и с тех пор претерпело значительные изменения: были построены новые корпуса, обновлено современное медицинское оборудование и расширен спектр предоставляемых оздоровительных процедур. С 2016 года санаторий стал частью системы Росгвардии, что свидетельствует о его интеграции в государственную структуру.

Основной деятельностью ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» является предоставление санаторно-курортных услуг как для сотрудников Войск Национальной Гвардии России (Росгвардии), так и для членов их семей. Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), основной код — 85.11.2, что указывает на специфику оказываемых услуг.

Территория санатория занимает 15 гектаров у побережья и окружена лесом с трех сторон. Живописные альпийские горки, яркие цветочные клумбы, а также декоративные кустарники и деревья создают уютную и эстетически привлекательную атмосферу для отдыхающих. Таким образом, ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» представляет собой не только лечебную базу, но и место, способствующее восстановлению здоровья и душевного равновесия его пациентов.

Федеральное государственное казенное учреждение здравоохранения «Санаторий «Солнечный» активно работает на разных географических рынках, включая местный, региональный, общероссийский и международный. Основной контингент, для которого ориентированы услуги санатория,

включает семьи, взрослых и детей, и обслуживание этих групп осуществляется через внутреннюю структуру Федеральной службы войск национальной гвардии [3].

Что касается потребителей услуг, то статистика за 2023 год показывает следующую картину: 6% клиентов составляют иностранные туристы (Беларусь, КНДР), 20% — отечественные туристы, не являющиеся сотрудниками Росгвардии, а наибольшее число, 74%, составляют сотрудники Федерации войск национальной гвардии и их семьи (рисунок 2.1) [30].

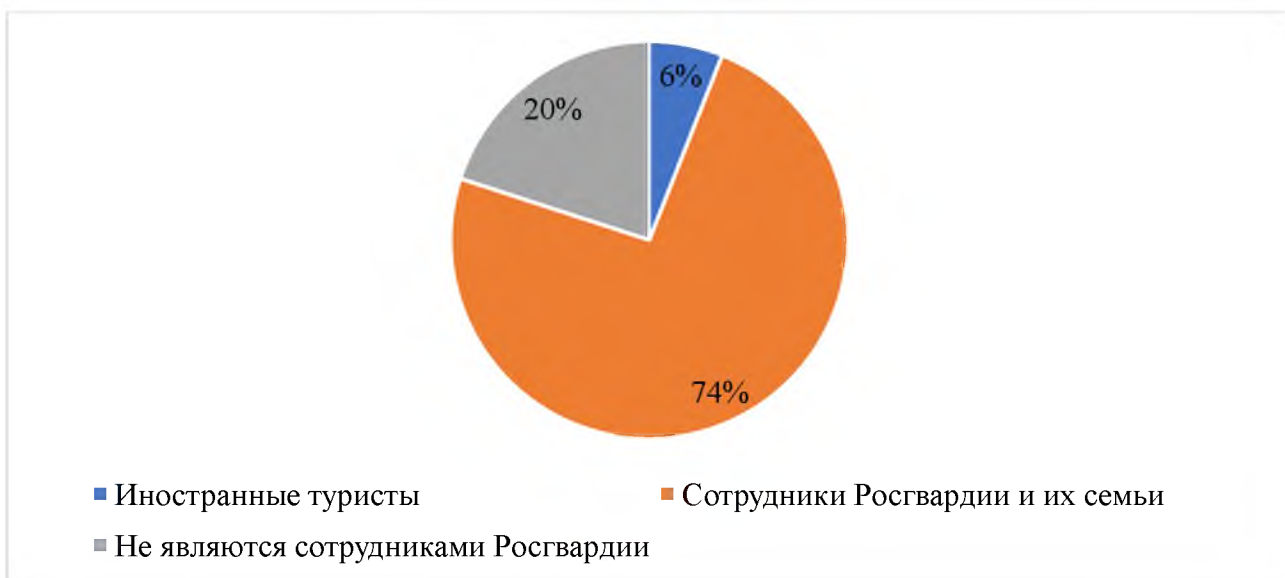


Рисунок 2.1 – Основные потребители услуг

На основе анализа макросреды можно сделать вывод, что основную массу клиентов ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» составляют именно представители данной службы, а также туристы. Прибывая в санаторий, отдыхающие преследуют две основных цели: лечение и отдых.

По статистике, 50% клиентов приезжают для полноценного отдыха, а 47% — для медицинских процедур. Лечебно-диагностическая база санатория достаточно высокоэффективна, поэтому даже те гости, которые не планировали проходить лечение заранее, зачастую принимают решение воспользоваться медицинскими услугами по прибытии.

Интересно отметить, что динамика приоритетов отдыхающих значительно изменяется в зависимости от сезона. В июне на долю лечебных

процедур приходилось 60% обращений, в то время как отдых занимал 40%. В последующие месяцы наблюдается тренд на увеличение интереса к медицинским услугам: в июле — 65% к 35%, в августе — 66% к 26%, а в сентябре — 58% к 31%. Это подчеркивает тот факт, что к завершению курортного сезона всё больше посетителей выбирают лечение как основную цель своего пребывания в санатории.

Таким образом, ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» не только привлекает местных и иностранных гостей, но и эффективно удовлетворяет их потребности в лечении и отдыхе, что делает его важным участником как на российском, так и на международном рынке здравоохранения.

Структура управления санаторием имеет линейно-функциональный характер (приложение 2). Находясь в непосредственном подчинении у начальника санатория, линейные руководители функциональных подразделений осуществляют координацию деятельности своих команд. В их подчинении работают старшие смены, а рядовые сотрудники находятся под руководством старших.

Общее управление санаторием делится на функциональные подразделения, каждое из которых обладает своей уникальной технологией и спецификой работы, но все они объединены общими целями, направленными на удовлетворение потребностей клиентов. Подразделения могут ориентироваться на различные сферы деятельности: производство продукции, такие как кухня или прачечная; предоставление услуг, например, в ресторане или службе горничных; информационное обслуживание, включая службы портье и бронирования.

Начальнику санатория подчиняются три ключевых отдела: отдел кадров, бухгалтерия и материально-техническое обеспечение. Остальные подразделения управляются заместителями начальника. Например, главный врач и заместитель по санаторно-курортной деятельности работают над специфическими аспектами деятельности учреждения.

В обязанности главного врача, который отвечает за лечебно-

диагностический центр, входит контроль состояния медицинского корпуса и медицинского оборудования, а также мониторинг эффективности процесса лечения пациентов и управление медицинским персоналом. Заместитель начальника по санаторно-курортной деятельности сосредоточивается на разработке и продвижении санаторно-курортных продуктов, маркетинговой деятельности и контроле качества сервиса, отвечая также за прием и размещение клиентов.

Заместитель по административно-хозяйственной деятельности следит за состоянием всей территории санатория, включая пляжную зону, а также координирует охранную деятельность, обслуживание и ремонт корпусов, а также организацию канцелярской документации.

Анализ организационной структуры ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» демонстрирует оптимальность существующей модель управления. Одним из значительных преимуществ данной структуры является высокая эффективность контроля, обусловленная централизацией властных функций в руках начальника санатория, что позволяет достигать поставленных целей и поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов.

2.2 Анализ кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ

Кадровая политика представляет собой одну из ключевых составляющих стратегического управления организацией, определяющую эффективность ее функционирования и достижения поставленных целей. В условиях динамичного и конкурентного рынка медицинских услуг, эффективное управление кадровыми ресурсами становится особенно актуальным, поскольку именно человеческий капитал играет решающую роль в обеспечении качества предоставляемых услуг и удовлетворенности пациентов.

ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ, как учреждение, занимающееся оказанием санаторно-курортных услуг, сталкивается с вызовами, связанными с необходимостью повышения квалификации

сотрудников, внедрения новых технологий в работу, а также адаптации к изменяющимся требованиям законодательства и потребностям клиентов. Успешное функционирование санатория во многом зависит от способности управлять кадровыми ресурсами, формировать эффективные команды и обеспечивать мотивацию персонала.

На основании разработанной в первой главе схемы оценки кадровой политики организации, будет проведен анализ количественных и качественных показателей состава персонала.

Обобщающую оценку кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» можно осуществить посредством анализа движения персонала (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Анализ показателей движения персонала

Показатели	Период			Абсолютное отклонение, чел.		Относительное отклонение, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Среднесписочная численность работников, чел	282	280	283	-2	3	99,29%	101,07%
Число принятых работников, чел	12	18	22	6	4	150,00%	122,22%
Число уволенных работников, чел	14	16	19	2	3	114,29%	118,75%
из них							
За нарушение условий контракта, как не прошедших испытание	2	1	3	-1	2	50,00%	300,00%
По собственному желанию	8	11	14	3	3	137,50%	127,27%
По окончанию контракта, по достижению предельного возраста пребывания на службе	4	4	2	0	-2	100,00%	50,00%
Коэффициент приема кадров	4,26%	6,43%	7,80%	0,022	0,014	150,94%	121,31%
Коэффициент выбытия кадров	4,96%	5,71%	6,74%	0,008	0,010	115,12%	118,04%
Коэффициент текучести кадров	3,55%	4,29%	6,03%	0,007	0,017	120,85%	140,56%

Проанализируем представленные в таблице данные. Из данных видно,

что в 2022 году наблюдается незначительное снижение численности работников, но в 2023 году происходит восстановление и рост численности. Это может указывать на улучшение ситуации на рынке труда или успешные меры по привлечению сотрудников. Количество принятых работников растет каждый год, что указывает на активный процесс найма и, возможно, на расширение бизнеса. Однако также наблюдается рост числа уволенных работников, что может свидетельствовать о проблемах с удержанием персонала.

Анализируя причины увольнения работников, можно отметить, что за нарушение условий контракта в 2022 году произошло снижение до 1 случая, но в 2023 году увеличилось до 3 случаев, что может указывать на ухудшение качества подбора кадров или недостаточную подготовку сотрудников. По собственному желанию увеличилось с 8 случаев в 2021 до 14 в 2023, что является значительным ростом. Это может говорить о недовольстве сотрудников условиями труда или о более высоком уровне предложения на рынке работы. По окончании контракта с 4 случаев в 2021, число остаётся неизменным в 2022, а затем снижается до 2 в 2023, что может быть связано с изменением условий контракта или сокращением кадров.

Далее рассмотрим изменение коэффициентов движения персонала, динамика которых отображена на рисунке 2.2.

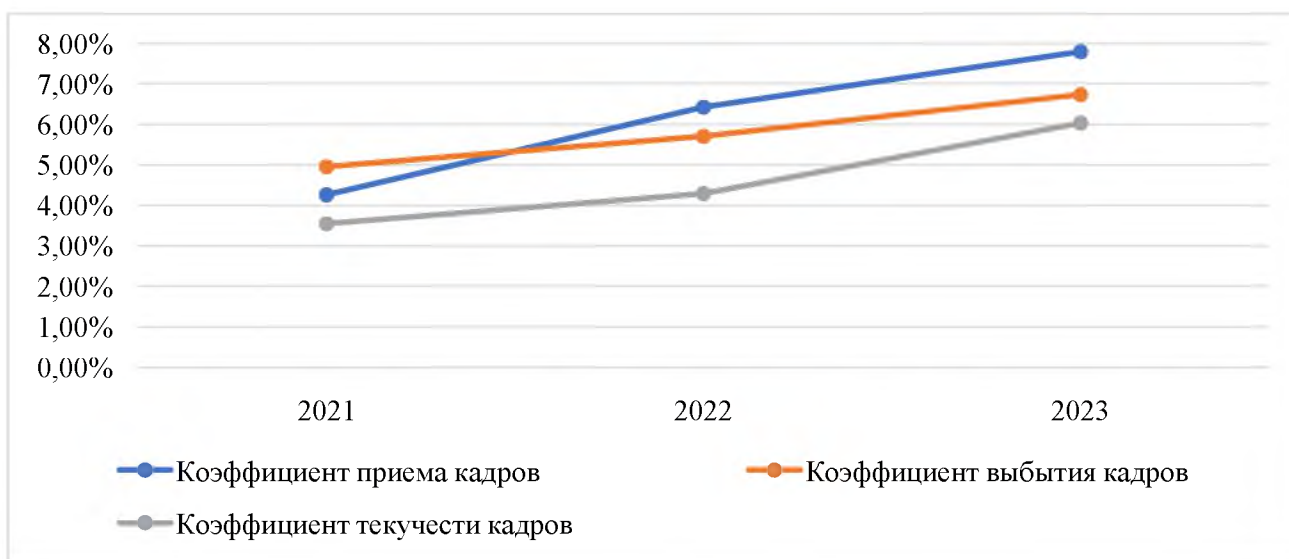


Рисунок 2.2 – Динамика коэффициентов движения персонала за 2021-2023 годы

Коэффициент приема кадров увеличивается из года в год, что стоит на уровне 4,26% в 2021 до 7,80% в 2023. Это также подтверждает тенденцию к активному найму кадров. Коэффициент выбытия кадров возрастает с 4,96% в 2021 до 6,74% в 2023, что говорит о росте текучести. Коэффициент текучести кадров увеличивается с 3,55% в 2021 до 6,03% в 2023, что подтверждает активный уход сотрудников из компании.

Таким образом, можно отметить, что наблюдается рост численности сотрудников в 2023 году после снижения в 2022, однако, при этом активная текучесть кадров вызывает беспокойство.

Увеличение числа принятых сотрудников указывает на необходимость и возможности расширения. Растущая текучесть требует внимания. Увеличение числа увольнений по собственному желанию свидетельствует о возможных проблемах с мотивацией и удовлетворенностью работников.

Рекомендуется провести анализ существующих условий труда, программы лояльности и мотивации, а также улучшить процедуры подбора сотрудников, чтобы значительно сократить текучесть кадров.

Руководству ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» стоит обратить внимание на политику подбора и удержания персонала, рассмотреть возможность повышения уровня удовлетворенности работников, изучить рынок труда и конкурентоспособность условий труда. Это поможет сократить текучесть и удержать ценные кадры.

Далее проведем количественную оценку категорий персонала ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Количественная оценка категорий персонала

Категории	Численность персонала, чел.			Удельный вес категорий, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Руководители	31	29	31	11	10,5	11
Специалисты	71	67	74	25	24	26
Служащие	180	183	178	64	65,5	63
Всего персонала	282	280	283	100	100	100

Удельный вес категорий персонала представлен на рисунке 2.3.

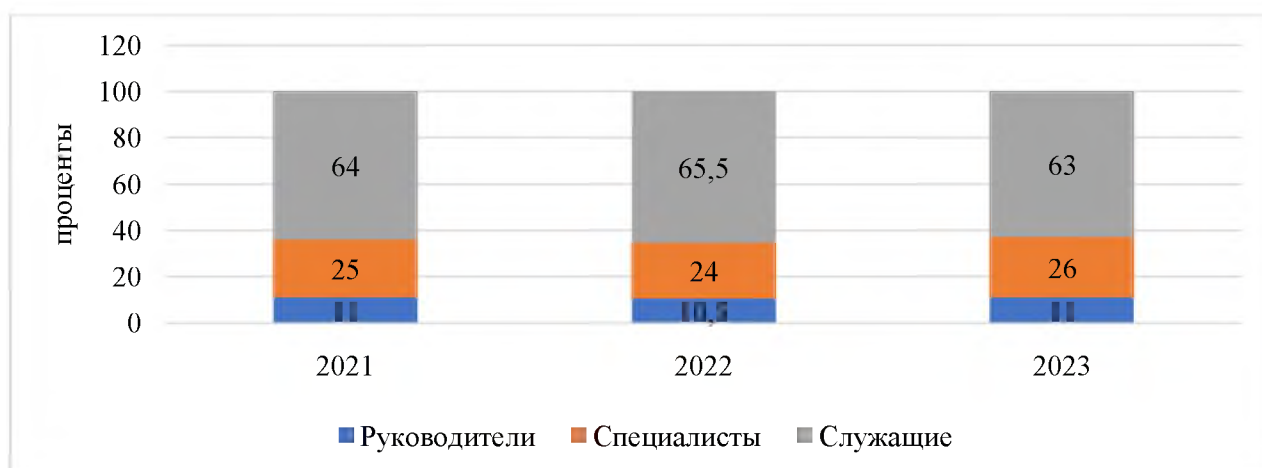


Рисунок 2.3 – Удельный вес категорий персонала

Исходя из данных, представленных в таблице 2.2, можно увидеть, что численность руководителей осталась на уровне 31 человек в 2021 и 2023 годах, при этом в 2022 году снизилась до 29 человек. Удельный вес руководителей как в 2021, так и в 2023 годах составляет 11%, что свидетельствует о стабильности управления и отсутствии значительных колебаний в данной категории. Количество специалистов сначала снизилось с 71 до 67 человек в 2022 году, но в 2023 году увеличилось до 74 человек. Удельный вес специалистов увеличился до 26% в 2023 году, что указывает на тенденцию к повышению кадрового обеспечения в области медицинского обслуживания. Это важно для лечебно-оздоровительного профиля санатория, поскольку увеличение числа медицинских сотрудников может привести к улучшению качества предоставляемых услуг. Численность служащих сохранилась на уровне 178-183 человек в разные годы, а удельный вес служащих колебался между 63% и 65,5%. Тем не менее, в 2023 году наблюдается незначительное снижение до 63%, что может говорить о необходимости оптимизации этой категории сотрудников, несмотря на её важность в функционировании санатория (медсестры, санитары, горничные и т.д.).

Устойчивое число руководителей показывает, что организация поддерживает достаточное количество управленческих кадров для обеспечения стабильности. Рост удельного веса специалистов в 2023 году сигнализирует о

возможном увеличении запросов на профессиональные навыки и устойчивом развитии компании. Снижение удельного веса служащих в 2023 может указывать на возможные изменения в структурировании работы или внедрение новых технологий.

Далее проведем анализ штатной структуры ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Штатная структура ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» на 01.01.2024 года

Наименование структурных подразделений и должностей в них	Кол-во сотрудников	Удельный вес, %
Хозяйственная служба	50	17,67
Средний медицинский персонал	35	12,37
Обслуживание номерного фонда	33	11,66
Служба питания	35	12,37
Младший медицинский персонал	26	9,19
Врачи-специалисты	21	7,42
Отдел досуга	18	6,36
Аппарат управления	16	5,65
Эксплуатационно-техническая служба	14	4,95
Отдел приема и размещения	10	3,53
Секретариат	6	2,12
Финансовая служба	6	2,12
Транспортное обеспечение	6	2,12
Прачечная	3	1,06
Материально-техническое обеспечение	2	0,71
Отдел кадров	2	0,71
ИТОГО	283	100,00

Распределение персонала по структурным подразделениям представлено на рисунке 2.4.

Проведем анализ распределения по подразделениям. Хозяйственная служба (50 сотрудников, 17,67%) — наибольшее количество сотрудников, что указывает на высокую значимость этой функции для обеспечения бесперебойной работы санатория. Средний медицинский персонал (35 сотрудников, 12,37%) и Служба питания (35 сотрудников, 12,37%) занимают следующее место, что демонстрирует важность как медицинского обслуживания, так и обеспечения питания для пациентов. Обслуживание номерного фонда (33 сотрудника, 11,66%) также имеет значительное

представительство, что подчеркивает важность создания комфортных условий для отдыхающих клиентов. Далее идут Младший медицинский персонал (26 сотрудников, 9,19%) и Врачи-специалисты (21 сотрудник, 7,42%). Специализированный медицинский персонал составляет около 16,61% от общего числа сотрудников, что показывает сбалансированное распределение медицинских кадров. Другие подразделения, такие как Отдел досуга (18 сотрудников, 6,36%) и Аппарат управления (16 сотрудников, 5,65%), также вносят свой вклад в общую структуру, однако их представительство заметно меньше. Отделы с наименьшим количеством сотрудников: Прачечная (3 сотрудника, 1,06%), Материально-техническое обеспечение (2 сотрудника, 0,71%), Отдел кадров (2 сотрудника, 0,71%). Эти подразделения, хоть и имеют малое представительство в общем числе, выполняют критически важные функции.

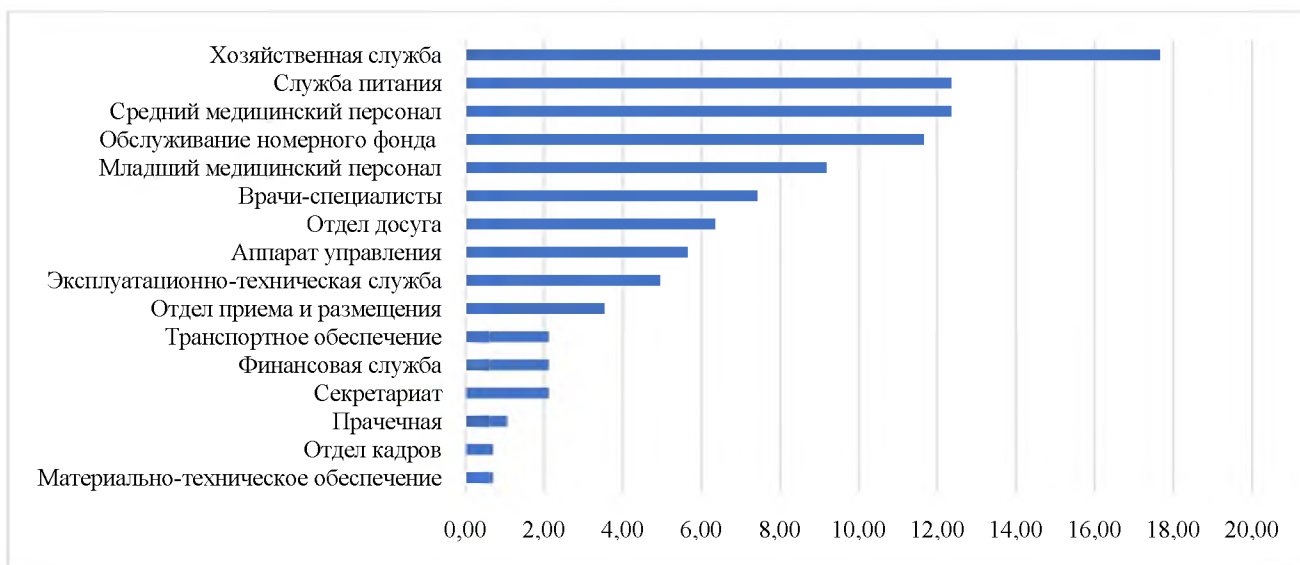


Рисунок 2.4 – Распределение персонала по структурным подразделениям

Пропорции между медицинским и вспомогательным персоналом в целом сбалансированы. Это важно для обеспечения эффективного медицинского обслуживания и удовлетворения потребностей клиентов. Высокое представительство медицинского и хозяйственного персонала демонстрирует нацеленность на качество обслуживания и поддержку жизнедеятельности санатория. Наличие достаточного количества сотрудников в отделах питания и

обслуживания номерного фонда важно для создания комфортных условий для отдыхающих. В тоже время, необходимо отметить, что низкое количество сотрудников в некоторых вспомогательных службах (например, в прачечной и отделе кадров) может указывать на возможность перегрузки существующего персонала или недостаток в специализированной поддержке.

Далее, выполним оценку качественных показателей. В первую очередь рассмотрим уровень образования (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Уровень образования персонала на 01.01.2024

Образование	Количество человек, чел.	Удельный вес, %
Высшее	87	30,74
В т.ч. имеют учёные степени	2	0,70
Среднее специальное образование	117	41,34
Среднее полное общее	79	27,92
Всего персонала	283	100,00

Удельный вес каждого вида образования представлен на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 - Удельный вес каждого вида образования

Исходя из данных таблицы 2.4 видно, что наибольшая доля персонала (41,34%) имеет среднее специальное образование, что может указывать на ориентированность санатория на квалифицированных специалистов для выполнения определённых задач (врачи-специалисты, управленческий персонал). Высокий уровень высшего образования (30,74% работников имеют

высшее образование) свидетельствует о том, что коллектива имеет достаточно высокую квалификацию.

Однако, всего 0,70% из них имеют ученые степени, что может означать небольшое количество научного подхода или недостаток сотрудников с высокой академической квалификацией. 27,92% персонала имеют полное среднее общее образование.

Это может говорить о том, что в организации есть вакансии, которые не требуют специализированной подготовки, или же о том, что позициям с низкой квалификацией требуется больше людей.

Результаты анализа показывают, что ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» располагает разнообразным уровнем образования среди своих сотрудников. Преобладание среднего специального образования в сочетании с заметной долей высшего образования свидетельствует о наличии квалифицированного персонала, подходящего для работы в сфере оздоровления и санитарии.

Тем не менее, высокие показатели работников со средним полным образованием могут указывать на необходимость повышения квалификации или привлечения большего числа специалистов, обладающих высоким уровнем образования для решения более сложных задач.

На следующем этапе выполним характеристику персонала по половозрастным признакам (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Половозрастная структура персонала санатория на 01.01.2024 г.

Показатель	Количество человек, чел.	Удельный вес, %
Пол		
Мужчины	109	38,52
Женщины	174	61,48
Возраст		
До 30 лет	53	18,73
От 30 до 40 лет	95	33,57
От 40 до 50 лет	69	24,38
От 50 до 60 лет	38	13,43
Свыше 60 лет	28	9,89

Наглядно половозрастное распределение представлено на рисунке 2.6.

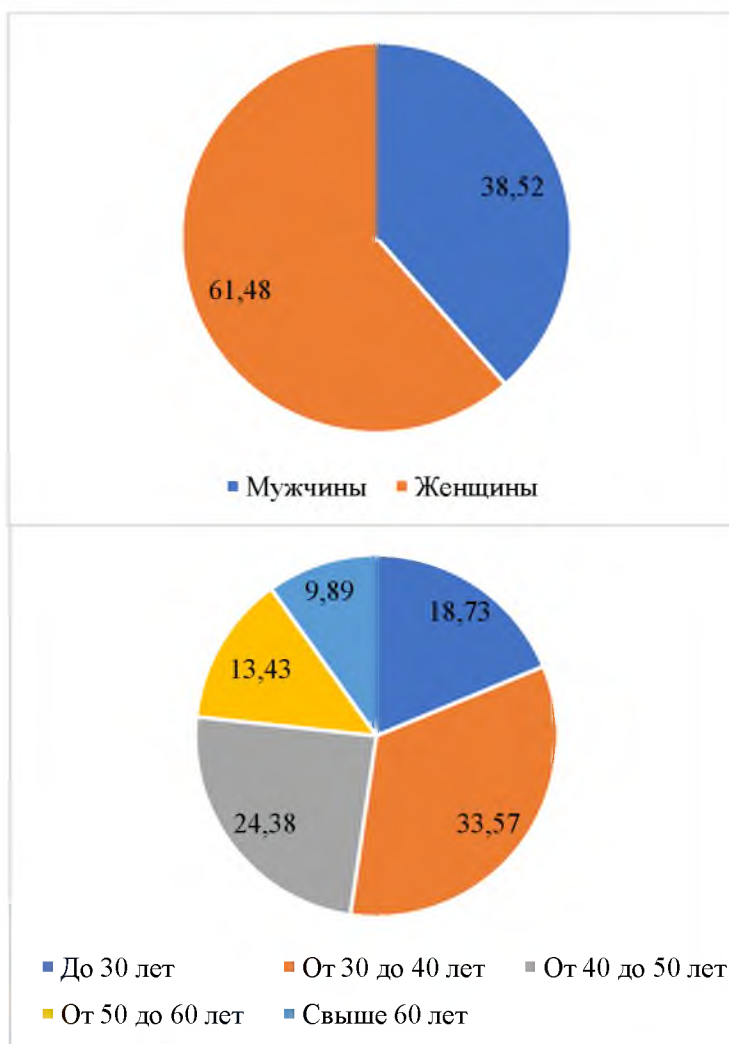


Рисунок 2.6 - Половозрастное распределение персонала санатория

Анализ половозрастной структуры персонала санатория показывает следующие ключевые моменты. В состав персонала входят 109 мужчин (38,52%) и 174 женщины (61,48%), что свидетельствует о преобладании женщин в коллективе, что может быть характерно для сферы здравоохранения и санаторно-курортного обслуживания. Преобладание женщин в коллективе может указать на специфику работы, требующую более высоких показателей эмпатии и коммуникации, что является важным в сфере здравоохранения.

Наибольшее количество сотрудников находится в возрастной категории от 30 до 40 лет (95 человек, 33,57%). Большая часть сотрудников (нюанс: 52,95%) находится в возрастной категории до 40 лет, что может свидетельствовать о динамичном и молодежном подходе к работе в санатории.

Снизившийся процент работников в более старших возрастных группах (старше 50 лет) может указать на необходимость создания инициатив для привлечения и удержания более опытных специалистов.

Половозрастная структура персонала санатория ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» демонстрирует сбалансированную команду с преобладанием женщин и высокой долей молодых специалистов. Это создает потенциальные возможности для внедрения инноваций, однако также важно учитывать необходимость привлечения и интеграции более старшего поколения для сохранения и передачи опыта.

Кадровая политика ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» заслуживает детального рассмотрения. Основные принципы данного подхода к управлению кадрами были обобщены в таблице, представленной в приложении 3.

Исходя из анализа, кадровая политика санатория характеризуется открытостью, активностью и рациональностью. Эта политика базируется на оптимальном сочетании современных управленческих подходов с учетом индивидуальных особенностей сотрудников. Тем не менее, перечень принципов не позволяет сделать выводы о качестве ее практического применения.

Для обеспечения эффективного обмена информацией между сотрудниками руководство санатория регулярно проводит собрания и совещания. Информация о времени, месте и повестке дня таких встреч доводится до участников устно, что способствует более непосредственному взаимодействию.

Клиентоориентированность — одна из ключевых компетенций сотрудников санатория. В связи с этим, формирование позитивного имиджа работников представляет собой важную задачу, так как сотрудники выступают своеобразной визитной карточкой учреждения.

Корпоративный дух санатория выстраивается на основе исторически сложившихся традиций санаторного лечения, а также осознания высокой ответственности работника за результаты своей деятельности. Особое значение

придается структуре Росгвардии, что определяет уровень профессиональной ответственности всех сотрудников.

Важно отметить, что вне рабочего времени работник ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» имеет право заниматься любыми законными видами деятельности, при условии, что они не противоречат целям организации и не мешают исполнению обязанностей. После прекращения трудовых отношений с Росгвардией сотрудник обязан соблюдать конфиденциальность и не разглашать служебную информацию.

С целью повышения мотивации персонала в период с 2021 по 2023 год использовались как экономические, так и социальные подходы. Экономическая мотивация включает в себя заработную плату, которая формируется на основе повременно-премиальной и сдельной систем оплаты. Работники получают должностной оклад в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией, а также премию, зависящую от финансовых результатов работы санатория. Дополнительно предусмотрены различные надбавки и доплаты, которые варьируются в зависимости от условий труда.

Для поддержки трудовой дисциплины применяется административная ответственность в виде взысканий, предупреждений и выговоров, что позволяет поддерживать высокий уровень профессионализма. Моральное стимулирование осуществляется через выражение благодарности, как устной, так и письменной, что создает положительный климат внутри коллектива.

Таким образом, кадровая политика ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» строится на сочетании современных управленческих практик и внимании к индивидуальным качествам сотрудников, что способствует достижению высоких результатов.

Для оценки степени учета интересов работника воспользуемся проведенным руководством санатория опросом сотрудников по удовлетворенности трудом (проведен в ноябре 2023 года). Выбранной методикой стала методика «Интегральная удовлетворенность трудом», разработанная Батаршевым А.В. Количество респондентов, участвующих в

исследовании, составило 82 человека (врачи специалисты, средний и младший медицинский персонал). Выбор данной категории связан с тем, что именно в структуре данных сотрудников и наблюдается высокая текучесть. Период исследования составил 10 рабочих дней - 14.11.2023 - 24.11.2023 г. Обобщенные по организации ответы представлены в таблице 2.6.

Проведем полученные результаты организации с ключом к тесту, результаты анализа представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.6 - Усредненные результаты организации по применению методики «Интегральная удовлетворенность трудом»

Вопрос	Ответ	Количество, %	Балл
1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:	нет	61,54	0
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:	нет	71,79	0
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:	нет	79,49	0
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:	да	48,72	2
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:	нет	64,10	0
6. В работе меня, прежде всего, привлекает возможность узнавать что-то новое:	да	43,59	2
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:	нет	56,41	0
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:	что-то среднее	76,92	1
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:	да	53,85	0
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:	нет	51,28	0
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:	среднее	48,72	1
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:	нет	51,28	0
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:	да	48,72	0
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:	да	56,41	0
15. Меня редко поощряют за работу:	да	46,15	0
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:	нет	84,62	0
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:	да	76,92	0
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:	нет	56,41	0

Таким образом, из проведенного исследования, наблюдаем:

- средний уровень удовлетворенности трудом по следующим категориям: предпочтение выполняемой работы высокому заработку;
- низкий уровень удовлетворенности трудом по следующим категориям: интерес к работе, удовлетворенность достижениями в работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, удовлетворенность взаимоотношениями с руководством и уровень притязаний в профессиональной деятельности.

Таблица 2.7 -Сравнение полученных результатов с ключом к тесту методики «Интегральная удовлетворенность трудом»

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл	Полученный балл	% результата
Интерес к работе	1,6, 12	6	2	33,33
Удовлетворенность достижениями в работе	2,7	4	0	0,00
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6	1	16,67
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6	0	0,00
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4	1	25,00
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4	2	50,00
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4	0	0,00
Профессиональная ответственность	9	2	0	0,00
Общая удовлетворенность трудом	1,2, 3,4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28	6	21,43

На основании проведенного опроса сотрудников ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» о степени удовлетворенности трудом можно сделать несколько ключевых выводов. Анализ усредненных результатов, представленных в таблицах, показывает серьезные проблемы в кадровой политике и обстановке на рабочем месте:

1. Уровень интереса работников к своей деятельности крайне низок

(33,33% от максимального значения). Большинство сотрудников не чувствует увлеченности своей работой, что может привести к снижению мотивации и производительности.

2. Сотрудники не ощущают успехов в своей профессиональной деятельности (0% от максимального значения). Это говорит о том, что они могут не видеть результата своих усилий или не получать достаточно обратной связи для оценки своих достижений.

3. Низкий уровень удовлетворенности отношениями как с коллегами (16,67%), так и с руководством (0%) говорит о конфликтной атмосфере и недостаточной поддержке со стороны администрации. Более 76% респондентов выразили недовольство тем, что их руководитель не понимает их.

4. Наличие низкого уровня удовлетворенности по условию труда и только 50% работников предпочитают интерес к работе высокому заработку, указывает на необходимость пересмотра организационных и материально-технических условий.

5. Общий уровень удовлетворенности трудом составляет всего 21,43%, что критично низко и требует немедленных действий со стороны руководства.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что в кадровой политике ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» существует значительный разрыв между ожиданиями сотрудников и реальностью. Работа не вызывает интереса, не дает удовлетворения, отсутствуют положительные межличностные отношения, а профессиональные достижения не отмечаются. Руководству следует внимательно проанализировать полученные данные и разработать программу мероприятий по улучшению кадровой политики, повышению уровня удовлетворенности сотрудников, налаживанию коммуникаций и созданию более благоприятной атмосферы труда. Устранение этих проблем может привести к сокращению текучести кадров и повышению мотивации работников.

В процессе исследования были выявлены несколько значительных

проблем, касающихся управления персоналом:

1. Во-первых, наблюдается склонность к использованию административных и экономических методов, что ограничивает возможности более гибких подходов.

2. Во-вторых, руководители не всегда умеют делегировать полномочия, что препятствует эффективному распределению обязанностей среди сотрудников. Также отмечается отсутствие доверия со стороны руководства к работникам, что негативно сказывается на общем климате в коллективе.

3. Кроме того, зарегистрированы низкий уровень заинтересованности сотрудников в улучшении своих трудовых условий и нежелание брать на себя дополнительные задачи и инициативы.

Стоит отметить, что несмотря на наличие программы обучения для работников, активность сотрудников в ней остается на крайне низком уровне. Это обстоятельство подчеркивает необходимость анализа мотивационных факторов, которые могут способствовать более активному участию персонала в обучающих мероприятиях. В итоге, на основе проведенного анализа кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» можно выделить основные аспекты, определяющие её гибкость и стратегический тип, что в свою очередь позволит выработать рекомендации по улучшению управления персоналом в данной организации.

Выполним оценку гибкости кадровой политики. Основные характеристики гибкости кадровой политики санатория представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Основные характеристики гибкости кадровой политики

Характеристика	Текущее положение
Адаптивность к изменениям	Санаторий реагирует на текущие вызовы, однако уровень гибкости ограничен из-за низкой удовлетворенности трудом и высоких показателей текучести кадров.
Способность к трансформации	Политика кадрового управления не демонстрирует значительных изменений в соответствии с меняющимися потребностями работников, что указывает на недостаточную способность к внутренним изменениям

Продолжение таблицы 2.8

Индивидуальный подход	Несмотря на декларируемую открытость, фактически наблюдается недостаток учета индивидуальных интересов и потребностей сотрудников, согласно данным об удовлетворенности.
Обратная связь	Система обратной связи с сотрудниками, судя по результатам опроса, работает неэффективно, что также снижает гибкость.

Далее дадим характеристику типу кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный». На основании вышеизложенных характеристик можно классифицировать кадровую политику ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» как реактивную, что связано с тем, что санаторий в основном реагирует на существующие проблемы и вызовы, вместо того чтобы активно их предвосхищать. Также кадровая политика является ограниченно открытой-несмотря на некоторые механизмы для участия сотрудников в процессе обсуждения, фактическая реализация открытости ограничена.

На заключительном этапе выполним итоговую качественную характеристику кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Качественная характеристика кадровой политики санатория

Таким образом, можно заключить, что кадровая политика ФГКУЗ

«Санаторий «Солнечный» характеризуется преимущественно реактивной моделью, в которой доминируют недостатки в учете интересов работников. Политика открытости и гибкости не реализуется в достаточной мере, что приводит к негативным последствиям для стабильности и эмоционального состояния коллектива. Для улучшения ситуации необходимо активнее внедрять механизмы обратной связи, а также уделять большее внимание развитию корпоративной культуры и удовлетворенности трудом сотрудников.

3 Направления совершенствования кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ

3.1 Пути совершенствования кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ

В условиях динамично меняющегося рынка труда и возрастания требований к качеству медицинских услуг, кадровая политика становится ключевым инструментом для достижения стратегических целей организации.

ФГКУЗ «Санаторий Солнечный», как одно из ведущих учреждений, предоставляет широкий спектр медицинских и оздоровительных услуг. Успех его деятельности напрямую зависит от квалификации, мотивации и удовлетворенности сотрудников, что делает совершенствование кадровой политики особенно важным.

В данном разделе будут рассмотрены основные аспекты действующей кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный», выявлены существующие проблемы и предложены рекомендации по их решению. Также будет проведен анализ современных тенденций в области управления человеческими ресурсами в здравоохранении, что позволит разработать обоснованные пути улучшения кадровой работы в санатории. Ожидается, что результаты данной работы будут способствовать повышению качества медицинских услуг и конкурентоспособности учреждения на рынке санаторно-курортного обслуживания.

В ходе исследования кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» были выявлены несколько ключевых проблем, негативно влияющих на деятельность учреждения. К ним относятся:

1. Низкая удовлетворенность трудом у сотрудников;
2. Использование административных и экономических методов управления персоналом;
3. Ограниченная гибкость в ответ на изменения и потребности работников;

4. Отсутствие доверия руководителей к сотрудникам;
5. Нежелание сотрудников к улучшению условий своего труда;
6. Нежелание брать инициативу и дополнительные обязанности на себя у сотрудников.

Указанные проблемы способствуют увеличению текучести кадров и создают затруднения в удержании квалифицированных специалистов в организации. Для минимизации отрицательных последствий данных факторов необходимо предпринять ряд мер. В частности, требуется:

1. Внедрение дополнительной роли специалиста по управлению персоналом, который будет ответственен за создание и поддержание позитивного социально-психологического климата внутри коллектива.

2. Разработка и внедрение системы нематериальной мотивации для сотрудников.

3. Реализация системы ключевых показателей эффективности (KPI) на уровне ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный».

4. Организация обучения для руководящего состава с целью повышения их квалификации и управленческих навыков.

Для оценки предложенных рекомендаций и их влияния на выявленные проблемы была применена методика экспертного опроса. В исследовании приняли участие следующие специалисты:

- начальник отдела кадров (Эксперт 1, обозначаемый как Э1);
- заместитель по санаторно-курортной деятельности (Эксперт 2, обозначаемый как Э2);
- главный врач санатория (Эксперт 3, обозначаемый как Э3).

Каждому респонденту было предложено оценить предложения по шкале от 0 до 5, где:

- 5 — рекомендация оказывает значительное влияние на проблему и полностью устраняет её;
- 4 — рекомендация оказывает значительное влияние на проблему;
- 3 — рекомендация оказывает удовлетворительное влияние на

проблему;

- 2 — рекомендация оказывает слабое влияние на проблему;
- 1 — рекомендация оказывает незначительное влияние на проблему, не способствуя её решению;
- 0 — рекомендация не оказывает влияния на проблему.

Обобщенные данные, полученные в результате данного исследования, представлены в таблице 3.1, что позволяет наглядно проанализировать мнения экспертов по предложенным рекомендациям.

Таблица 3.1 - Оценка влияния предложенных мероприятий на выявленные проблемы в управлении персоналом ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный»

Проблемы в управлении персоналом	Влияние предложенных рекомендаций				Средняя оценка
	Внедрение дополнительного специалиста по управлению персоналом	Внедрение системы нематериальной мотивации персонала	Внедрение системы КРІ в организации	Внедрение системы обучения руководящего состава	
Низкая удовлетворенность трудом у сотрудников	4,67	4,67	4	4,33	4,42
Использование административных и экономических методов управления персоналом	4,67	4,67	4,67	4,33	4,59
Ограниченная гибкость в ответ на изменения и потребности работников	4,33	4	4,33	4,67	4,33
Отсутствие доверия руководителей к сотрудникам	4,67	4,33	4,67	5	4,67
Нежелание сотрудников к улучшению условий своего труда	4,33	4,67	4	4,33	4,33
Нежелание брать инициативу и дополнительные обязанности на себя у сотрудников	4,33	4	4,67	4,33	4,33
Итого влияние мероприятия	27,00	26,34	26,34	26,99	106,67

Графически, результаты исследования представлены на рисунке 3.1.

Анализируя представленный рисунок, можно сделать вывод, что предложенные меры весьма эффективно решают выявленные проблемы в

области управления персоналом ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный». Результаты исследования показывают, что указанные рекомендации способны устранить сложности на 89% (что эквивалентно 106,67 баллам из 120 возможных).

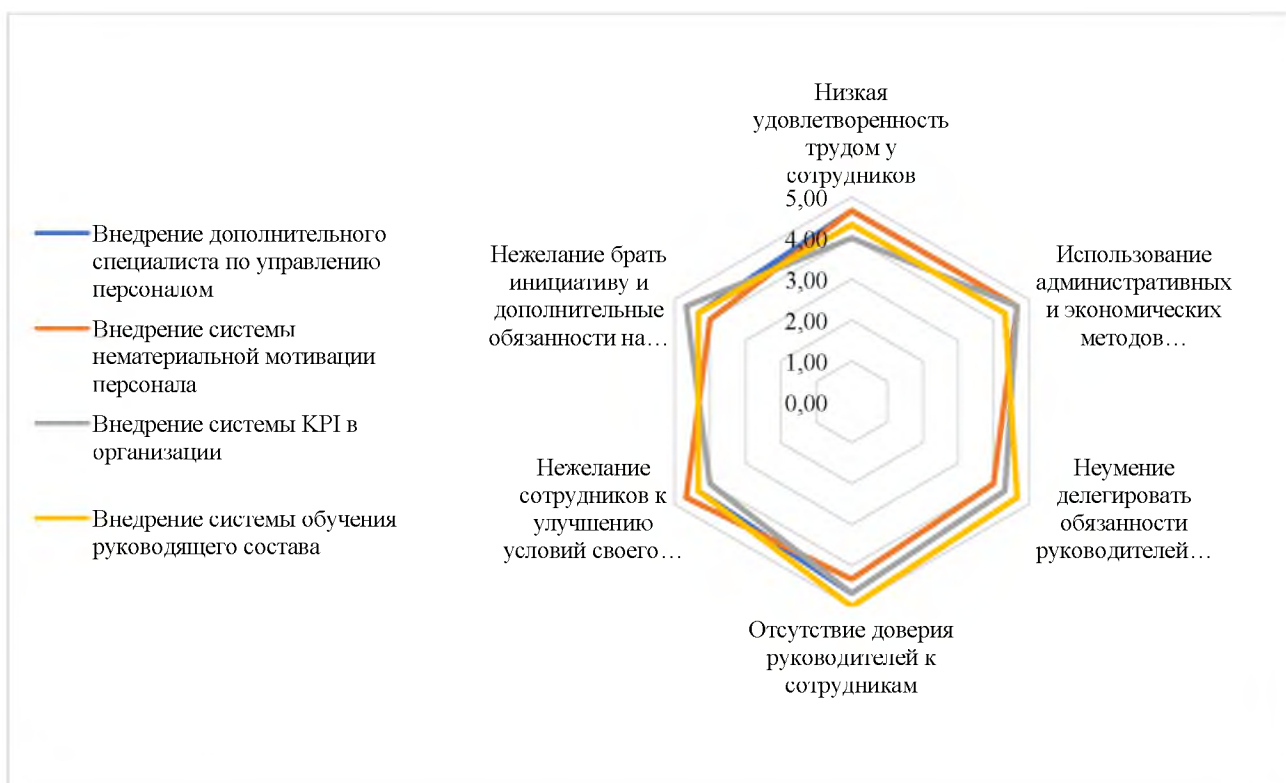


Рисунок 3.1 - Воздействие предложенных направлений по совершенствованию управления персоналом на выявленные проблемы

Если рассмотреть рекомендации по степени их значимости, можно выделить следующий порядок:

1. Привлечение специалиста по управлению персоналом;
2. Введение системы обучения для руководящего состава санатория;
3. Разработка нематериальной мотивации для работников санатория;
4. Внедрение системы KPI в деятельности ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный».

Предприятие ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» активно внедряет инновационные подходы в управление персоналом, что свидетельствует о стремлении к улучшению внутренней структуры и повышения эффективности работы учреждения. Данные инициативы, направленные на оптимизацию процессов, должны быть интегрированы в существующую систему управления

персоналом, что позволит обеспечить преемственность и минимизировать возможные сбои в функционировании службы.

Поддержание функциональности нынешних специалистов по управлению персоналом является ключевым аспектом в данной трансформации. Их основной задачей останется разъяснение трудовых обязанностей, планирование повышения производительности, а также управление фондом заработной платы. Такой подход обеспечивает стабильность и последовательность в законодательной, а также управленческой деятельности, что имеет важное значение для эффективного функционирования всего предприятия.

Привлечение специалиста по системе аутсорсинг позволит акцентировать внимание на социально-психологическом климате в коллективе. В данном контексте, его роль заключается в разрешении конфликтов, проведении опросов и формировании духа взаимопомощи. Укрепление лояльности к руководству — это не только стратегический, но и практически необходимый шаг для создания здоровой рабочей атмосферы. Система нематериальной мотивации, разработка которой станет задачей нового сотрудника, может существенно повысить вовлеченность и удовлетворение работников своим трудом, что, в свою очередь, ведет к снижению текучести кадров.

Переход к активной кадровой политике в рамках нового подхода позволит ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» не только удержать ключевых работников, но и создать антикризисную кадровую программу. Таким образом, это станет основой для повышения морально-психологического климата, что в конечном итоге приведет к росту трудового удовлетворения среди сотрудников. Данная мера вполне оправдана, особенно в условиях современного рынка труда, характеризующегося высокой конкуренцией за квалифицированные кадры.

Можно заключить, что успешная реализация предложенных инициатив по управлению персоналом в ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» открывает новые горизонты для повышения общей эффективности работы учреждения, что необходимо для его устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Представленная модель усовершенствованной системы управления персоналом ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» наглядно демонстрируется в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Программа усовершенствованной системы управления персоналом ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный»

№ п/п	Раздел программы	Характеристика
1	Описание текущей ситуации	В Федеральном государственном казенном учреждении здравоохранения «Санаторий «Солнечный» наблюдается значительная текучесть кадров. Это явление вызвано недостаточной способностью организации удерживать сотрудников в своем штате.
2	Выявление проблем	Основные проблемы включают в себя: низкий уровень удовлетворенности сотрудников своей работой; использование в управлении персоналом преимущественно административных и экономических методов; отсутствие навыков делегирования у руководителей; недоверие между руководством и подчиненными; отсутствие стремления со стороны работников к улучшению условий труда; нежелание брать на себя дополнительные обязанности и инициативы.
3	Необходимость программы	Продолжение существующих тенденций может привести к еще более высокой текучести кадров, что негативно скажется на деятельности организации и ее жизнеспособности.
4	Цели и задачи программы	Основной целью программы является создание усовершенствованной системы управления персоналом в ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный». К задачам программы относятся: привлечение дополнительного специалиста по управлению персоналом; внедрение системы нематериальной мотивации работников; разработка и внедрение системы КРІ; организация учебных мероприятий для руководства.
5	Расписание мероприятий	Подготовительные работы и организация программы: с 01.02.2025 по 31.07.2025 (6 месяцев). Основные этапы выполнения программы: с 01.07.2025 по 30.06.2030 (5 лет).
6	Функции исполнителей	Главными исполнителями данной программы станут специалисты в области управления персоналом, которые будут отвечать за реализацию поставленных задач.
7	Методы контроля	Контроль за выполнением программы будет осуществляться через опросы работников, методики оценки уровня их удовлетворенности, анализ показателей текучести кадров, а также изучение динамики производительности сотрудников.

Рассмотрим ключевые рекомендации, содержащиеся в предлагаемой программе.

Одной из значительных инициатив в рамках данной программы является привлечение специалиста в области управления персоналом. Этот

профессионал будет нацелен на формирование продуктивного социально-психологического климата внутри коллектива и разработку системы нематериальной мотивации работников.

Предлагается использовать аутсорсинг для заключения контракта с данным экспертом с месячным вознаграждением 45 200 рублей, соответствующим оплате труда аналогичного штатного специалиста.

Одной из ключевых задач введенной системы нематериальной мотивации станет создание корпоративных мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности сотрудников.

Это может включать в себя как праздничные события, такие как День работника Росгвардии, так и активные выезды на природу, культурные мероприятия и спортивные игры.

Участие сотрудников в таких событиях может существенно повысить командный дух и взаимодействие внутри коллектива, что в свою очередь положительно скажется на общей продуктивности.

Формирование программы поощрения также является важной составляющей. Введение наградной системы, включающей звания, грамоты и призы, будет способствовать более высокой мотивации работников и их удовлетворенности результатами труда.

Признание достижений служит мощным стимулом для повышения производительности и лояльности сотрудников к организации.

К тому же, внедрение регулярных совещаний между руководством и подчиненными создаст пространство для диалога, что поспособствует улучшению коммуникации и вовлеченности персонала.

Анонимные «Ящики обратной связи» и информационные доски помогут образовать открытый канал для взаимного обмена мнениями и предложениями, что в свою очередь будет способствовать здоровому климату в коллективе.

Система оценки эффективности работы сотрудников (KPI) станет основополагающим инструментом для определения заработной платы в зависимости от достигнутых результатов.

Это поможет повысить мотивацию работников, сделать их более ответственными к своим обязанностям и улучшить общий уровень продуктивности на предприятии.

Ещё одним мероприятием предложенной программы станет обучение руководителей. Ключевыми аспектами будут развитие коммуникативных навыков, эффективный менеджмент, методы нематериальной мотивации и навыки психологической поддержки сотрудников.

Это позволит укрепить доверие в коллективе, улучшить качество командной работы и повысить результативность предпринятых усилий.

Комплекс указанных тренингов будет предложен компанией «Бизнес Партнер» по цене 4 тыс. руб. за программу, что составит в общей сложности 20 тыс. руб. для пяти руководителей.

Смета расходов на внедрение данной программы усовершенствования системы управления персоналом ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на внедрение мероприятий совершенствования кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» в год, руб.

Направление	Затраты, руб.
Привлечение специалиста по управлению персоналом	542 400
Бюджет корпоративной программы	55 000
Бюджет программы поощрения работников	20 000
Ежемесячные совещания при участии сотрудников и руководителей	0
Покупка «Ящиков обратной связи», 2 шт.	6 000
Покупка досок информации, 2 шт.	6 000
Внедрение системы КРІ	45000
Внедрение системы обучения руководящего состава	20 000
Итого	694 400

Таким образом, на реализацию программы потребуется бюджет в 694,4тыс. руб., из которых 57 тыс. руб. - единовременные затраты (внедрение системы КРІ, покупка «ящиков обратной связи» и досок информации), 637,4 тыс. руб. - ежегодные затраты.

3.2 Экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий

В современных условиях динамично развивающегося рынка труда и возрастания значимости человеческого капитала, кадровая политика организации становится ключевым элементом ее развития и конкурентоспособности. Особенно это актуально для учреждений сферы здравоохранения, таких как ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ, где квалифицированные кадры играют определяющую роль в обеспечении высокого уровня медицинских услуг и удовлетворенности пациентов.

Далее произведем анализ эффективности предложенных в предыдущем разделе мероприятий по совершенствованию кадровой политики данного санатория. В рамках этого анализа будет рассмотрено текущее состояние кадровой политики, выявлены существующие проблемы, а также определены пути их решения и оптимизации. Основное внимание будет уделено экономическим аспектам внедрения предложенных мер, включая оценку возможных затрат и ожидаемых результатов, что позволит обоснованно оценить их целесообразность и влияние на общие показатели деятельности учреждения.

В данном разделе произведем анализ социальной и экономической эффективности программы, направленной на снижение текучести кадров, используя методику, разработанную для оценки последствий такого внедрения. Цель этой методики заключается в количественной оценке потенциального уменьшения текучести работников, а также в анализе объема финансовых ресурсов, которые могут быть сэкономлены в результате реализации предложенных мер. Особую актуальность данная методика приобретает в условиях, когда ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» сталкивается с высокой текучестью кадров. Мы полагаем, что внедрение предложенных изменений может значительно повлиять на уровень удержания сотрудников.

Для определения экономического эффекта (Эп) от реализации

мероприятий, направленных на снижение текучести кадров, воспользуемся формулой (3.1):

$$\text{Э}_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n \text{P} * \left(1 - \frac{\text{K}_1}{\text{K}_2}\right), \quad (3.1)$$

где, K_1 и K_2 — фактический и ожидаемый коэффициенты текучести в процентах;

P — убытки, возникающие от текучести за год.

Для начала нам необходимо рассчитать убытки, связанные с текучестью персонала, которые формируются из нескольких ключевых факторов.

Потери, вызванные перерывами в работе, можно определить по следующей формуле (3.2):

$$\text{П}_{\text{пр}} = \text{V}_{\text{ср}} * \text{C}_{\text{п}} * \text{Ч}_{\text{в}}, \quad (3.2)$$

где, $\text{V}_{\text{ср}}$ — среднедневная выработка на одного работника;

$\text{C}_{\text{п}}$ — средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью (принимается значение в 10 дн.);

$\text{Ч}_{\text{в}}$ - количество работников, покинувших организацию (по данным предприятия, это 19 человек).

Средняя заработная плата сотрудников ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» составляет 46,7 тыс. рублей. Чтобы вычислить стоимость одного рабочего часа, делим эту сумму на 140, что соответствует среднему количеству рабочих часов в неделю при пятидневном графике работы. Таким образом, стоимость одного часа составляет 340 рублей. На основе данного показателя, среднедневная выработка на сотрудника составит 340 рублей * 10 часов, что в свою очередь приведет к потерям следующего размера за перерывы в работе:

$$\text{П}_{\text{пр}} = 340 * 10 * 19 * 10 = 646000 \text{ руб.}$$

Таким образом, убытки, вызванные перерывами в работе, составляют

646000 рублей.

Для анализа потерь, связанных с уменьшением производительности труда сотрудников перед их увольнением (P_y), воспользуемся формулой (3.3):

$$P_y = V_{\text{ср}} * K_{\text{пт}} * Ч_y * Ч_v, \quad (3.3)$$

где, $K_{\text{пт}}$ — коэффициент снижения продуктивности труда перед увольнением (принимаем значение 0,05);

$Ч_y$ - количество дней перед увольнением, когда наблюдается снижение производительности (принимаем значение 10 дн.).

$$P_y = 340 * 10 * 0,05 * 10 * 19 = 32300 \text{ руб.}$$

Таким образом, убытки, вызванные понижением производительности труда сотрудников перед увольнением, составят 32300 рублей.

Процесс подбора персонала в ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» осуществляется с привлечением специалиста в области управления кадрами, который получает ежемесячное вознаграждение в размере 45,2 тысячи рублей, что соответствует ставке 323 рубля за час работы. В среднем, для поиска одного сотрудника требуется 60 часов, что приводит к затратам в 19 380 рублей. В 2023 году в данном учреждении уволилось 19 сотрудников, что создало необходимость компенсировать кадровые потери. Таким образом, общие расходы на восстановление квалифицированного состава составили 368 220 рублей.

$$P = 19380 * 19 = 368220 \text{ руб.}$$

В дополнение к указанным расходам, будет разумно рассмотреть общие затраты на всех направлениях, которые рассчитываются следующим образом:

$$\sum_{i=1}^n P = 368220 + 646000 + 32300 = 1046520 \text{ руб.}$$

Таким образом, общие затраты составляют 1046520 рублей. Коэффициент текучести кадров в санатории составляет 6,03%. Подсчитаем затраты по всем составляющим:

Затраты по всем составляющим составляют 1046520 руб.

Коэффициент фактической текучести в ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» составляет 6,03%.

Согласно оценкам экспертов, существуют различные меры, способные снизить текучесть кадров до приемлемых уровней. В частности, повышая социально-психологический климат в коллективе, можно достичь снижения текучести на 35%. Введение системы мотивации позволит сократить текучесть на 18%, а использование механизмов оценки и признания достижений, таких как KPI и программы поощрения, - на 12%. Также открытость управления и внедрение обратной связи могут снизить текучесть на 10%. Обучение руководителей, ориентированное на психологические аспекты, может привести к уменьшению текучести на 15%. В результате интеграции всех предложенных мер ожидается снижение текучести кадров до 0,6%, что соответствует сокращению на 90%. Соответственно, эффект программы составит:

$$Э_{п} = 1046520 * \left(\frac{1 - 0,6}{6,03} \right) = 942388 \text{ руб.}$$

При этом затраты на реализацию программы составляют 694,4 тыс. руб., а расчетный экономический эффект составляет 247,989 тыс. руб. Поэтому настоятельно рекомендуется внедрение предложенной программы.

Финансирование данной программы будет осуществляться за счет бюджетных средств, выделяемых хозяйственным департаментом Росгвардии для деятельности ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный». Согласно таинственным итогам анализа, предлагаются несколько рекомендаций по улучшению кадровой политики: привлечь дополнительного специалиста, который сосредоточится на создании позитивного психологического климата в команде; внедрить систему нематериальной мотивации; реализовать систему KPI; а также организовать курсы повышения квалификации для руководителей.

Подготовка и реализация рекомендуемой программы займут 6 месяцев (с 1 февраля 2025 года по 31 июля 2025 года), а сам период внедрения программы продлится 5 лет (с 1 августа 2025 года по 31 июля 2030 года). Общий бюджет на реализацию составит 694,4 тыс. рублей. В итоге, предложенные меры по

совершенствованию кадровой политики в санатории могут существенно снизить текучесть кадров до 0,6%, что подтверждает целесообразность их внедрения.

Подводя итоги проведенной в данной главе работе, можно заключить, что было выявлено несколько ключевых направлений, способствующих улучшению кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный». Первое направление связано с привлечением специалиста по управлению персоналом, который будет сосредоточен на формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Это поможет повысить удовлетворенность сотрудников и создать условия для их долгосрочного пребывания в организации. Второе направление — внедрение системы нематериальной мотивации персонала, что обусловит не только рост производительности труда, но и укрепление лояльности сотрудников к организации. Также рекомендовано внедрение системы KPI, которая позволит объективно оценивать эффективность работы каждого сотрудника с учетом их вкладов в достижение общих целей. Наконец, необходимо уделить внимание обучению руководящего состава, что будет способствовать более эффективному управлению и повышению мотивации сотрудников на всех уровнях.

Экономическое обоснование предлагаемой программы указывает на значительный финансовый эффект от внедрения предложенных мероприятий. Компенсация потерь организации на текучесть кадров составляют 1 046 520 рублей в год. Реализация комплексной программы, включающей в себя рекомендации по улучшению кадровой политики, позволит снизить текучесть до 0,6%. Рассчитанный эффект от этих мероприятий составляет 942 388 рублей в год, что вкуче с инвестициями в развитие (694,4 тыс. руб.) создает явную экономическую выгоду в размере 247 989 рублей. Таким образом, внедрение озвученной программы не только улучшит кадровую ситуацию в ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный», но и окажется экономически целесообразным шагом, что подтверждает целесообразность ее реализации.

Заключение

В результате проведенного исследования были раскрыты теоретические аспекты формирования и реализации кадровой политики в государственных учреждениях, а также проанализирована конкретная практика на примере ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ.

1. В первой главе были рассмотрены ключевые теоретические аспекты кадровой политики в контексте государственных учреждений, что позволяет глубже понять ее роль и значение в системе государственного управления. Первоначально внимание было уделено сущности, задачам и принципам осуществления кадровой политики. Обосновано, что качественно выстроенная кадровая политика служит основой для формирования эффективной команды, способной реализовывать поставленные задачи и достигать стратегических целей государственного управления.

Далее, исследование методологии оценки эффективности кадровой политики подтвердило важность внедрения системных подходов для анализа результатов управления кадровыми ресурсами. Эффективная оценка критериев и показателей кадровой политики позволяет не только выявить сильные и слабые стороны существующей системы, но и разработать рекомендации по улучшению управленческих практик с целью повышения общего уровня государственной службы.

Таким образом, теоретические аспекты, рассмотренные в данной главе, служат основой для дальнейшего анализа и практического применения кадровой политики в государственных учреждениях, подчеркивая необходимость ее актуализации и адаптации к современным вызовам и требованиям. В последующих главах будет предложен анализ конкретных примеров реализации кадровой политики, что позволит подтвердить значимость теоретических выводов на практике и внести конструктивные предложения по ее совершенствованию.

2. Во второй главе выпускной квалификационной работы была проведена

комплексная оценка кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» ВНГ РФ, включающая организационно-экономическую характеристику и анализ действующих кадровых практик.

Была представлена организационно-экономическая характеристика деятельности санатория, что позволило выявить его ключевые функции в системе здравоохранения, а также значимость для медицинского обслуживания и лечебной терапии. Установлено, что санаторий является важным элементом в системе оказания медицинских и оздоровительных услуг, и его успешная работа напрямую зависит от квалификации персонала.

Второй раздел данной главы посвященный анализу кадровой политики, показал, что в организации используются как позитивные, так и негативные элементы управления персоналом. Кадровая политика характеризуется открытостью и активностью, однако имеет выраженные недостатки в плане учета интересов работников. Несмотря на наличие современных подходов к управлению, наблюдаются проблемы с удовлетворенностью трудом, которые могут приводить к высокой текучести кадров.

Гибкость кадровой политики санатория ограничена из-за недостаточной адаптивности к изменениям, невысокого уровня индивидуального подхода и отсутствия эффективной системы обратной связи. В результате, хотя кадровая политика и направлена на создание эффективной команды, ее реализация требует дополнительной оптимизации, чтобы повысить уровень удовлетворенности сотрудников и снизить текучесть кадров.

Таким образом, для улучшения кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный» рекомендуется разработать более гибкие и адаптированные подходы к мотивации и развитию персонала, а также внедрить действенные механизмы обратной связи для учета мнений сотрудников при принятии управленческих решений.

3. В заключительной части работы были предложены конкретные направления и пути совершенствования кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий Солнечный». Эти предложения основаны на экономическом

обосновании эффективности предложенных мероприятий, что позволяет утверждать, что внедрение данных рекомендаций будет способствовать не только повышению качества кадрового управления в учреждении, но и улучшению его общей производительности.

В ходе данного исследования были выявлены ключевые проблемы, влияющие на эффективность работы персонала в ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный». Для их устранения предложены конкретные пути совершенствования кадровой политики. Прежде всего, необходимо привлечь специалиста по управлению персоналом, который будет специализироваться на создании позитивного социально-психологического климата в коллективе. Это, в свою очередь, способствует повышению удовлетворенности работников и сокращению текучести кадров.

Вторым важным направлением является внедрение системы нематериальной мотивации персонала, которая позволит не только стимулировать сотрудников к более результативной работе, но и укрепить их приверженность организации. Третий аспект улучшения кадровой политики касается внедрения системы KPI, что обеспечит возможность объективной оценки вклада каждого сотрудника в достижение общих целей санатория. Кроме того, предполагается организовать регулярные обучающие программы для руководящего состава с целью повышения их управленческих навыков и эффективного взаимодействия с подчиненными.

Таким образом, комплекс предложенных мероприятий направлен на улучшение общего климата в коллективе, повышение мотивации сотрудников и устойчивое развитие кадровой базы ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный».

Экономическое обоснование предложенных мер основано на детальном анализе финансовых последствий текучести кадров и потенциальных выгод от их минимизации. В 2023 году затраты на восполнение кадров составили 368 220 рублей, что существенно отразилось на финансовых показателях санатория. При этом общие затраты, учитывающие упущенные возможности и снижение производительности труда, составили 1 046 520 рублей. На основе прогнозов

экспертов, реализация предложенных мероприятий позволит снизить текучесть кадров до 0,6%, что приведет к значительным экономическим выгодам.

Расчет экономического эффекта от внедрения программы показал, что при затратах на программу в размере 694,4 тыс. рублей, ожидаемая экономическая эффективность составит 942,388 тыс. рублей. Это приведет к очевидному экономическому эффекту в 247,989 тыс. рублей, что делает реализацию поставленных задач не только целесообразной, но и выгодной.

В заключение, предложенные направления совершенствования кадровой политики, помимо повышения удовлетворенности сотрудников и снижения текучести, обеспечивают и экономическую эффективность, что позволяет рекомендовать их внедрение в ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный». Данная программа получит финансирование из бюджетных средств хозяйственного департамента Росгвардии, что подтвердит её значимость и необходимость в современных условиях функционирования организации.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 26.12.2024) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 12.11.2024)
2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (в ред. от 08.08.2024) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения 12.11.2024)
3. Федеральный закон «О войсках национальной гвардии Российской Федерации» от 03.07.2016 N 226-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 20.10.2024) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200506/ (дата обращения 12.11.2024)
4. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие. - Изд. 2-е. - М.: РАГС, 2022. - 224 с.
5. Антипова, Е. С. Методика оценки кадровой политики предприятия // Научный журнал *С e terisparibus*. - 2021. - №4. - С. 4-7.
6. Архипова, Т. А. Основные понятия, цели, задачи и принципы формирования кадрового резерва предприятия / Т. А. Архипова. // Молодой ученый. — 2019. — № 49 (183). — С. 161-163.
7. Асриянц, К. Г., Алиева, У. Р., Гусейнов, М. Б. Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления // РППЭ. 2021. - №10 (132). - С. 182-188
8. Бородина, В. А. Задачи кадровой политики в формировании кадрового потенциала организаций / В. А. Бородина, П. П. Бондарь. // Молодой ученый. — 2020. — № 17 (307). — С. 339-341.
9. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учеб. / М.И. Бухалков. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 380 с.
10. Волкова, С. А., Бавыкина, И. Ю. Методические подходы к оценке

кадровой политики предприятия // ЭКОНОМИНФО. 2022. - №4. - С. 5-9

11. Годованцева, А. В., Чернышева, Ю. С. Сущность, цели и задачи кадровой политики // Форум молодых ученых. 2021. - №1 (53). - С. 89-90

12. Гранцова, А. Г. Сущность кадрового планирования и проблемы его реализации / А. Г. Гранцова. // Форум молодых ученых. — 2019. — № 3 (31). — С. 290–297.

13. Гусев, Д. А. Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом предприятия // Экономика и государство: эффективное управление и взаимодействие. - 2019. - №5. - С. 79-83.

14. Давыдова, Ю. А. Методы оценки эффективности управления кадровой политикой организации / Ю. А. Давыдова, О. Л. Гойхер // Вестник Владимирского государственного университета. – 2020. – № 4(26). – С. 98-105.

15. Демидова, А. Г., Потоцкая, С. О., Ширшова, Л. В. К вопросу о сущности понятия кадровой политики и теоретических аспектах ее реализации на предприятии // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики. — 2020. — №4. — С. 295-302.

16. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб.для вузов / Л. В. Фотина; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 478 с.

17. Кибанов А. Я. Концепции стратегии кадровой политики организации/ А.В. Кибанов, М.А.Ушакова// Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2020. — №10 – С.12-15

18. Кияшко, С. А. Основы кадрового планирования и подходы к процессу кадрового планирования в органах государственной власти / С. А. Кияшко // Вестник экспертного совета. — 2021. - № 4 - С. 84–90.

19. Константинова, Д. С. Основы организации труда : учеб.пособие для среднего профессионального образования / Д. С. Константинова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 176 с.

20. Коробейникова, К. А. Разработка эффективной кадровой

политики предприятия (организации) / К. А. Коробейникова. // Молодой ученый. — 2020. — № 42 (228). — С. 208-210.

21. Литвинова, В. С. Формирование кадровой политики организации // Аграрной науки. — 2023. — №4. — С. 234-236.

22. Муравьева, А. А. К вопросу об оценке эффективности кадровой политики организации / А. А. Муравьева // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. – М. : Московский экономический институт, 2022. – С. 659-667.

23. Никонова, Я. М. Сущность кадровой политики организации, цели и задачи ее формирования // Экономика и социум. 2021. - №12-2 (91). - С. 357-362

24. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учеб. и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 707 с.

25. Пашкевич, О.А., Лёвкина, В.О., Недюхина, О.М. Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования. Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. 2021. - №(49) – С. 291-304.

26. Ромадин, И. А. Государственная кадровая политика в РФ: сущность, принципы и особенности реализации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2021. – № 39. – С. 3821–3825.

27. Смольникова, К. С. Сущность и значение кадровой политики в органах управления / К. С. Смольникова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 1-2(40). – С. 135-138.

28. Тричева, П.И., Сычанина, С.Н. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики организации / Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики. – 2021. – С. 425-429.

29. Ягунина, О. А. Кадровая политика: понятие, виды, направления / О. А. Ягунина // Синергия Наук. – 2020. – № 51. – С. 144-166.

30. Отчёт о деятельности ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ за 2020-2023 годы. – М. : - 2024. – 69 с.

Приложение 1

Систематизация принципов формирования кадровой политики

Принцип	Содержание и реализация
Стратегической направленности	Учет как полученных краткосрочных эффектов реализации кадровой политики, так и последствий, к которым приведут те или иные решения, принимаемые на ее основе, в долгосрочной перспективе
Комплексности	Сочетание с другими стратегиями предприятия (производственной, финансовой, сбытовой и др.) в целях достижения требуемого результата хозяйственной деятельности
Системности	Изменение любого элемента системы управления персоналом требует изменений и во всех других элементах системы, учет их взаимосвязи и взаимозависимости
Последовательности	Принципы и методы работы с персоналом предприятия, описанные в кадровой политике, не должны противоречить друг другу. Это предопределяет соблюдение определенной последовательности их применения
Экономической обоснованности	Использование как индивидуального потенциала работника, так и совокупного потенциала коллектива предприятия максимально эффективно. Это ориентирует на достижение оптимального соотношения полученного результата с вложенными в сотрудников ресурсами
Законности	Соблюдение трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов при реализации кадровой политики
Гибкости	Гибкость к изменениям характеризует способность кадровой политики к быстрому внедрению инноваций. Это обеспечивает соответствие организации условиям внешней среды, возможность оперативно адаптироваться к ее изменениям
Научной обоснованности	Учет накопленного профессионального опыта, результатов новых перспективных исследований в этой сфере при разработке кадровой политики предприятия

Приложение 2
Структура управления ФГКУЗ «Санаторий Солнечный» ВНГ РФ



Приложение 3

Основные принципы кадровой политики ФГКУЗ «Санаторий «Солнечный»

Функции управления кадрами	Основные используемые принципы кадровой политики
Стратегия управления кадрами в организации	Основывается на принципе равнозначной важности всех категорий сотрудников для деятельности организации и необходимости согласования индивидуальных и организационных целей в процессе управления кадрами. Стратегия управления кадрами является подчиненной общей корпоративной стратегии организации и основывается на принципах открытости, адаптивности, органичности и целостности
Подбор, отбор, найм (в том числе адаптация), распределение кадров (расстановка кадров)	Основывается на принципах оптимального обеспечения потребностей в кадрах, посредством привлечения кадров извне, а также с использованием помощи сотрудников. Распределение кадров (расстановка) ведется на принципах соответствия профессиональной компетентности, с учетом способностей сотрудников к развитию и продвижению
Обучение (в том числе аттестация) и развитие, формирование кадрового резерва	Аттестация проводится на принципах анализа соответствия текущего уровня эффективности и развития кадрового состава стратегическим потребностям организации. Аттестация основывается на объективных методиках оценки качества трудовых ресурсов организации, обучение и развитие осуществляется путем привлечения специализированных агентов. Формирование кадрового резерва неосуществляется
Мотивация и Стимулирование кадров	Основывается на принципе соответствия оплаты труда и сложности выполняемой сотрудниками работы. В мотивации сотрудников используется совокупность экономических и неэкономических мер, в качестве основного стимула используется оптимальное сочетание санкций и поощрений