

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ ГБУЗ «ТАМАЛИНСКАЯ УЧАСТКОВАЯ БОЛЬНИЦА»)**

студентки 4 курса 442 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Бокаревой Елены Константиновны

Научный руководитель

к.э.н., доцент кафедры

менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Герчикова Е.З.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Дорощева Л.И.

Саратов 2018

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что эффективное управление предприятием практически невозможно без эффективного использования трудового потенциала человеческих ресурсов. В деятельности любого предприятия особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс, персоналу. Основная особенность персонала в том, что помимо выполнения производственных функций, работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса, они могут активно способствовать росту производства, могут относиться безразлично к деятельности предприятия, на котором они работают, а могут и противостоять нововведениям. Для того чтобы построить эффективную систему поиска и отбора персонала, прежде всего, нужно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей изолированную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратится в функцию, которая осуществляется ради себя самой, в ущерб другим формам работы с персоналом. Этим обосновывается выбор и актуальность темы данного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по совершенствованию управления маркетингом персоналом учреждения здравоохранения на основе комплексного исследования теоретико-методических проблем.

В соответствии с целью исследования поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические основы управления маркетингом персонала медицинского учреждения,

- раскрыть особенности системы управления маркетингом персонала в системе здравоохранения на современном этапе;

- исследовать состояние и тенденции развития маркетинговой отрасли, провести комплексный анализ кадрового потенциала ГБУЗ «Тамалинская участковая больница»;

- разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления маркетингом персонала в современных условиях.

**Объектом исследования** является учреждение здравоохранения ГБУЗ «Тамалинская участковая больница».

**Предметом исследования** являются научно-методические принципы и организационные мероприятия маркетинга персонала, позволяющие успешно решать кадровые проблемы медицинского учреждения, а также позволяющие реализовывать стратегические цели самой организации.

**Теоретико-методологической основой** выпускной квалификационной работы послужили фундаментальные гипотезы, концепции, представленные в работах западных и отечественных исследователей по проблемам повышения эффективности маркетинга персонала в системе здравоохранения.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили теоретический и практический материал, содержащийся в публикациях отечественных и зарубежных экономистов; законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность в области исследования; данные, опубликованные в официальной статистической отчетности.

**Инструментарно-методический аппарат исследования.** Для достижения поставленной цели в работе использовались: системный и комплексный подходы к изучению системы взаимодействия субъектов рынка, приемы экономико-статистического анализа: факторный, метод анализа иерархий, метод наименьших квадратов, прогнозирование с использованием простейших математических функций.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **1 Теоретический подход к анализу направлений развития маркетинга персонала в учреждениях здравоохранения**

#### **1.1 Понятие и задачи маркетинга персонала в учреждениях здравоохранения**

Составной частью управления предприятием является управление персоналом, которое должно быть направлено как на удовлетворение запросов предприятия, так и на удовлетворение интересов его сотрудников и общества в целом.

Управление маркетингом рабочей силы - это ведущая область хозяйственного управления на рынке труда, в состав которой входят организация и руководство целой совокупностью видов деятельности, связанных с превращением покупательной способности потребителей в эффективный спрос на специфическую рабочую силу, а также с доведением этого товара до конечного потребителя (предприятия, фирмы) или посредника (учреждения профессиональной подготовки, служба занятости населения) с тем, чтобы обеспечить удовлетворение рыночной потребности в товарах и услугах.

Позиция немецкого ученого Р. Бюннера сводится к тому, что маркетинг персонала обозначает рабочее место как продукт, который предназначается для продажи на рынке носителю способности к труду. В соответствии с этим маркетинг персонала представляется в трех вариантах – как максима, метод и средство. Как максима (основной принцип, правило) он используется в организации кадрового планирования для реализации персонал-стратегии (маркетинг персонала «открывает» предприятию на длительную перспективу человеческие ресурсы, которые образуют стратегический потенциал, посредством которого можно реализовывать запланированные мероприятия). Как метод маркетинг персонала доставляет информацию для работы с персоналом посредством его исследования. Как средство он сфокусирован на занятости целевыми группами (рыночные сегменты), в которых через

дифференциацию коммуникаций формирует привлекательность предприятия как работодателя [15].

Все ученые склоняются к пониманию маркетинга персонала как вида управленческой деятельности, предполагающей определение и реализацию потребности в персонале. Общепринятым положением является рассмотрение маркетинга персонала с точки зрения общего и специфического содержания. Маркетинг персонала – это определенный, специфический подход к персоналу организации, основанный на рассмотрении взаимоотношений сотрудников и организации как рыночных (персонал является своеобразным клиентом организации).

Анализируя эти определения можно сказать, что маркетинг персонала направлен на обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны лучшим образом подготовленных людей, с тем, чтобы в дальнейшем организация могла решать конкретные целевые задачи.

## **1.2 Формирование маркетинговой концепции развития медицинских учреждений в существующих экономических условиях**

В настоящее время все существующие системы здравоохранения можно описать с помощью трех основных экономических моделей. Однозначных, общепринятых названий у этих моделей нет, но описания их основных параметров дается специалистами, в общем, одинаково.

В настоящее время в России финансирование здравоохранения имеет смешанный бюджетно-страховой характер, при котором за счет государства оплачиваются целевые программы, капитальные вложения и некоторые другие расходы, а финансирование основной медицинской помощи осуществляется через систему медицинского страхования.

Постоянные изменения в структуре управления системой здравоохранения, недофинансирование отрасли не могли не отразиться на функционировании системы оказания медицинской помощи населению на различных этапах взаимодействия с пациентами: в поликлинике, при оказании скорой (первичной) помощи, в проведении профилактических

мероприятий. В частности, это выражается в том, что многие медицинские услуги, бывшие когда-то бесплатными, например, большинство видов анализов, материалы для процедур, услуги зубного кабинета муниципальных клиник пациентам приходится оплачивать самостоятельно

В организационно-управленческом и клинико-экономическом плане речь идет о методологии Бережливой медицины. В 2006 году по инициативе LeanEnterpriseAcademy (Великобритания) состоялась первая в ЕС конференция по проблеме внедрения "Лин культуры" в сфере здравоохранения. Обсуждалась возможность оказания медицинских услуг потоковым методом с использованием логистических технологий.

В связи с вышеизложенным, нами в качестве приоритетного рассматривается направление на разработку и внедрение механизма автоматизированного персонифицированного учета затрат на каждого медицинского работника, а также пациента в медицинской организации с последующим клинико-экономическим анализом затрат с целью снижения внутренних издержек, как этап перехода на технологии «Бережливой медицины».

Материально-техническая база ГБУЗ «Тамалинская участковая больница» представлена современным медицинским оборудованием, как лечебным, так и диагностическим. Большое внимание уделяется внедрению современных профилактических методик, лечебно-диагностических процедур и других современных достижений науки и техники в области медицины. Для удобства пациентов в работе широко используется возможность электронной записи к врачу онлайн через международную сеть Интернет при помощи сервиса "Электронная регистратура".

Возглавляет ГБУЗ «Тамалинская участковая больница» - главный врач, который осуществляет полное руководство финансовой и хозяйственной деятельностью организации.

## **2 Анализ управления маркетингом персонала ГБУЗ «Тамалинская участковая больница»**

### **2.1 Общая характеристика хозяйственно-экономической деятельности медицинской организации ГБУЗ «Тамалинская участковая больница»**

Полное наименование организации: Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Тамалинская участковая больница». Цель создания медицинского учреждения заключается в оказании специализированной и квалифицированной медицинской помощи населению.

Основными задачами ГБУЗ «Тамалинская участковая больница» являются:

- организация и проведение всех видов медицинского обеспечения населению в полном соответствии с действующим законодательством РФ по охране здоровья граждан, программами обязательного и добровольного медицинского страхования;
- изучение и анализ заболеваемости, разработка и реализация программ социально значимых заболеваний;
- увеличение объемов стационар-замещающих видов лечения;
- реализация приоритетного национального проекта «Здоровье»;
- совершенствование взаимодействия с другими лечебными учреждениями р.п. Тамала;
- обеспечение готовности к работе в чрезвычайных ситуациях;
- совершенствование и развитие материально-технической базы.

Виды и характеристики оказываемых услуг:

- 1) медицинская деятельность;
- 2) фармацевтическая деятельность;
- 3) деятельность больничных учреждений широкого профиля и специализированных;
- 4) стоматологическая практика;

- 5) врачебная практика;
- 6) деятельность медицинских лабораторий.

## **2.2 Оценка инструментов маркетинга персонала в ГБУЗ «Тамалинская участковая больница»**

Важным элементом производительных сил являются люди с их уровнем образования, опыта и мастерства. Персонал организации - это квалифицированные работники с определенной профессиональной подготовкой, которые имеют специальные знания, трудовые навыки или опыт работы в выбранной сфере деятельности. Персонал – это важнейшая составляющая часть любой организации. Он создает и приводит в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Из таблицы видно, что большую часть персонала больницы составляет средний медицинский персонал 44,3% (это медицинские сестры, фельдшера скорой медицинской помощи, акушерки). На втором месте «прочие» 25,9% (это административно – хозяйственная часть, водители, повара, операторы ЭВМ, статисты). На третьем врачи 24,5%. И на последнем месте младший медицинский персонал 6,1% -это санитарки, сестра хозяйка, дезинфекторы.

Удельный вес сотрудников со стажем от 11 лет в 2016 году составил 60,7 %. В 2017 году 61,01 % от всех работающих. Численность работающих от 6 до 10 лет составила 80 человек в 2016 году с удельным весом 28,5 % от всей численности 2016 года, а в 2017 году - 78 человек – удельный вес – 28,1%. Численность работающих от 1 до 5 лет не изменилась. В результате анализа делаем вывод, что основная масса сотрудников работает со стажем от 11. Для работников бюджетной сферы особое значение имеет стаж работы, так как в зависимости от данного показателя устанавливается должностной оклад, надбавки. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. В

коллективе работают сотрудники разных возрастов. Их совместный труд направлен на выполнение задач для успешной работы организации.

Таким образом, нами был проведен анализ управления персоналом организации, его структура и характеристика.

### **3 Направления совершенствования маркетинга персонала в системе стратегического планирования деятельности учреждения здравоохранения**

#### **3.1 Совершенствование системы оплаты труда как инструмент маркетинга персонала**

Анализ системы маркетинга персонала, ГБУЗ «Тамалинская участковая больница», как отмечено во второй главе, выявил, что у работников медицинского учреждения очень слабая трудовая мотивация. Размеры и соотношения окладов, тарифов, премий, надбавок, доплат и т.д. в настоящее время слабо зависят от результатов труда работника, экономических итогов деятельности организации.

Для ГБУЗ «Тамалинская участковая больница», по нашему мнению, необходимо установление зависимости заработной платы каждого работника от экономических показателей непосредственно медицинского персонала. В качестве экономических показателей мы решили взять основные рыночные критерии: объем оказанных платных медицинских услуг, прибыль, издержки, производительность труда, качество оказываемых медицинских услуг. В основу предлагаемой системы оплаты труда положена методика бестарифной системы.

Коэффициенты квалификационного уровня служат основой для анализа и группировки работников по квалификационным и должностным группам. Сгруппируем коэффициенты квалификационного уровня по 10 профессионально-квалификационным группам в ГБУЗ «Тамалинская участковая больница»

Установление коэффициентов квалификационного уровня по определенным группам с корректировкой некоторых несоответствий в

коэффициентах, полученных на основе сопоставления средних заработков, позволяет определить объективно необходимые в данных производственных условиях соотношения в оплате труда работников с учетом их функций в процессе оказания мед. услуг.

Определение коэффициента квалификационного уровня работника - наиболее ответственный момент при разработке и введении бестарифной системы оплаты труда.

Один из вариантов бестарифной системы оплаты - «вилочная» модель оплаты труда. Представлены основные параметры оплаты труда в ГБУЗ «Тамалинская участковая больница».

Выбранный нами для ГБУЗ «Тамалинская участковая больница» тип нарастания коэффициентов оплаты от группы к группе принадлежит к регрессивному, что легко увидеть, поделив среднее значение коэффициента каждого последующего интервала к предыдущему.

Регрессивный тип нарастания коэффициентов создает преимущество в оплате работникам низших квалификационных групп, прогрессивный - высших; равномерное нарастание ставит все квалификационные группы в равное положение относительно увеличения их оплаты по мере роста квалификации.

Реализация модели позволяет значительно сократить масштабы и диапазон применения различного вида премий, доплат и надбавок или отказаться от них полностью, поскольку достижение показателей, которые стимулируются в настоящее время премиями, доплатами и надбавками, можно обеспечить применением «вилок» соотношений в оплате труда разного качества. Это значительно упростит формы и системы оплаты труда, сделает их более понятными и доступными для медицинских работников ГБУЗ «Тамалинская участковая больница». Кроме этого, согласно предложенной модели, единый фонд оплаты труда распределяется между работниками практически без остатка.

В результате совершенствования системы оплаты труда – внедрение бестарифной системы, произойдет сокращение затрат на привлечение и замену персонала ГБУЗ «Тамалинская участковая больница», так как работники, которые должны были уволиться из-за не налаженности системы организации заработной платы и премирования, остались работать в организации. Прогнозируя показатели производственно-хозяйственной деятельности ГБУЗ «Тамалинская участковая больница» в 2019 и 2020 гг., представленные в таблицах 12, 13, 14, мы использовали темпы роста этих показателей в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

### **3.2 Оценка ресурсного потенциала внедрения стратегического плана организации на основе управления маркетингом персонала**

Отметим, что маркетинг персонала должен рассматриваться как важный элемент управления кадровыми и организационными аспектами планирования и реализации программы развития предприятия в целом. Так, крайне актуальными вопросами, рассматриваемыми в данное время в ГБУЗ «Тамалинская участковая больница», являются те, которые связаны с проектом по внедрению системы маркетинг-менеджмент в деятельность больницы. При этом система маркетинга персонала начинает выступать как составная часть системы маркетинг-менеджмента.

Определим основные этапы разработка целей, стратегии и задач проекта по внедрению системы маркетинг-менеджмент, включающей, как сказано выше, систему маркетинг-менеджмента.

**Цель проекта** – повышение доходной части от внебюджетной деятельности на 15% по итогам 2018 года (в сравнении с показателями 2017 г.) за счет внедрения технологий организационно-управленческого, маркетингового и PR-проектирования в части платных медицинских услуг ГБУЗ «Тамалинская участковая больница».

Основным решающим фактором эффективной реализации проекта является ресурсное обеспечение. С этой целью при определении необходимых ресурсов нами были выбраны следующие основные группы

ресурсов, которые в совокупности должны гарантировать запланированный результат: кадровые, финансовые, материально-технические, информационные, административные.

Таким образом, нами определены основные векторы внедрения комплексной, стратегически ориентированной системы маркетинг-менеджмент, включающей систему маркетинга персонала в ГБУЗ «Тамалинская участковая больница», а также рассмотрены основные проблемы и риски реализации данного направления.

Разработаем и представим план реализации внедрения системы маркетинг-менеджмент в организации, включающей в себя систему маркетинга персонала.

Реализация проекта предполагает поэтапное осуществление системы формальных и неформальных процедур, связанных с планированием, организацией, мотивацией и контролем всех мероприятий по проектной деятельности.

Таким образом, руководители предприятия должны понимать, что в анализируемой больнице медицинские услуги предоставляют высококвалифицированные специалисты, ценовая политика выгодно отличает учреждение от других платных медицинских организаций, клиентоориентированность позволяет работодателям повышать репутационные баллы среди своего коллектива.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для успешного регулирования конъюнктуры на рынке рабочей силы необходимо использовать методологию маркетинга. Квинтэссенция маркетинга состоит в ориентации на потребителя, производство того, что пользуется спросом, что можно выгодно продать. Маркетинг рабочей силы предполагает создание и функционирование комплексной эффективной системы регулирования занятости населения, осуществляющей, в частности, и маркетинговые функции, такие, как маркетинговые исследования спроса и предложения рабочей силы, продвижение, реклама и стимулирование трудоустройства, определение цены рабочей силы, стратегическое планирование и менеджмент. Если государственные службы занятости в основном стихийно применяют некоторые способы сбытовой концепции маркетинга, то частные агентства по найму – отдельные методы концепции традиционного маркетинга. Отсутствие комплексной системы маркетинга в деятельности этих организаций мешает им владеть ситуацией на рынке труда, следствием является стремление разрешать практически лишь сиюминутные проблемы.

Таким образом внедрение технологий маркетинга персонала, организационно-управленческого, маркетингового и PR-проектирования увеличит эффективность деятельности отделения платных услуг ГБУЗ «Тамалинская участковая больница» минимум на 15% по сравнению с предыдущим годом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента / Т.П. Авдулова. – М.: ИНФРА-М, 2015 – 643 с.
2. Ансофф И. Стратегия управления – М.: Экономика, 2008 – 783 с.
3. Афанасьева А.И. Формирование системы управления персоналом // «Кадры предприятия» - 2014, №12.
4. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – 6-е изд., доп. – М.: Норма, 2016. – 423 с. - ISBN 5-16-053316-2
5. Кибанов А.Я. Маркетинг персонала сегодня. – М.: Венди, 2015. – 356 с.
6. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала – М.: Интел-Синтез, 2011 – 143 с.
7. Папкина Л. Показатели эффективности деятельности по управлению персоналом // «Подбор кадров» - 2010, №4.
8. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации – М.: Аспект-Пресс, 2013 – 107 с.
9. Интернет-ресурс: Основы проектирования оптимальной системы мотивации торгового персонала.  
[/http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=8224](http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=8224).
10. Интернет-ресурс: Гордеев М.Ю., Гадеев Т.Р., Надеяева Г. Практический подход к построению системы материального стимулирования в промышленном холдинге.// <http://stimul.emd.ru/material/practik.php>