

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»**

**Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита**

Сдано на кафедру

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г.

Руководитель магистерской  
программы, д-р экон. наук, доцент

*ученая степень, ученое звание*

И.П. Курочкина

*подпись*

*И.О. Фамилия*

**Выпускная квалификационная работа**

**«Разработка методики анализа использования персонала бюджетного учреждения  
социального обслуживания лиц пожилого возраста»**

(направление подготовки 38.04.01 Экономика,  
магистерская программа «Бухгалтерский учёт, анализ и аудит в коммерческих  
организациях»)

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент

*ученая степень, ученое звание*

Г.И. Вовненко

*подпись*

*И.О. Фамилия*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Обучающийся группы Э-21 МО

А.И. Жидкова

*подпись*

*И.О. Фамилия*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Ярославль, 2020 г.

## Реферат

Объем 114 с., 3 гл., 7 рис., 46 табл., 74 источников, 29 прил.

**Ключевые слова:** бюджетное учреждение, социальное обслуживание, лица пожилого возраста, количественный и качественный состав персонала, движение персонала, результативность работы персонала, фонд оплаты труда, отбор и аттестация сотрудников, методика анализа персонала организации.

**Предмет исследования:** методика анализа использования персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста.

**Объект исследования:** ГБУ СО ЯО Ярославский областной геронтологический центр.

**Цель работы:** разработка методики анализа использования персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста, ее апробация на примере ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра и выработка рекомендаций по совершенствованию организационного и информационного обеспечения системы управления персоналом с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста.

**Результаты исследования:** оценено состояние системы социального обслуживания лиц пожилого возраста в Российской Федерации, выявлена специфика обеспечения персоналом учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста. Сделан критический обзор методик анализа персонала для указанных учреждений, разработана соответствующая авторская методика, позволившая оценить специфическую работу персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ. Внесены предложения по совершенствованию организационного и информационного обеспечения анализа деятельности персонала с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг.

**Рекомендации по внедрению:** теоретические положения и практические результаты научного исследования могут применяться в целях совершенствования методических аспектов анализа использования персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста. Сформулированные предложения могут быть использованы для оценки работы персонала социально-медицинского отделения, отделения милосердия, отделения активного долголетия ГБУ СО ЯО ЯОГЦ, а также для оптимизации работы кадровой, экономической и бухгалтерской служб.

## Содержание

Введение.....	5
<b>1. Теоретико-методические аспекты анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста .....</b>	<b>9</b>
1.1. Особенности системы социального обслуживания лиц пожилого возраста и характеристика ее состояния в Российской Федерации .....	9
1.2. Специфика обеспечения персоналом учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста и особенности его использования.....	17
1.3. Критический обзор методик анализа персонала бюджетных организаций и возможность их применения в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста .....	22
1.4. Учетно-аналитическое обеспечение анализа персонала бюджетного учреждения.....	29
<b>2. Авторская методика анализа использования персонала с учетом специфики деятельности учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста.....</b>	<b>36</b>
2.1. Методика анализа качественного состава, динамики и обеспеченности учреждения персоналом.....	36
2.2. Использование инструментария экономического анализа в методике отбора и аттестации персонала .....	42
2.3. Методика анализа формирования и эффективности использования средств на оплату труда .....	46
2.4. Методика анализа результативности работы персонала .....	55
<b>3. Апробация авторской методики анализа использования персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста на примере ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра.....</b>	<b>62</b>
3.1. Общая организационно-экономическая характеристика ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра .....	62
3.2. Анализ качественного состава, динамики и обеспеченности персоналом учреждения.....	66
3.3. Анализ востребованности и результативности методов отбора и аттестации персонала .....	74
3.4. Анализ формирования и эффективности использования средств на оплату труда.....	79
3.5. Анализ результативности работы персонала .....	91

3.6. Предложения по совершенствованию организационного и информационного обеспечения анализа деятельности персонала ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста .....	100
Заключение.....	104
Список использованных источников.....	107
Список приложений .....	113

## Введение

Согласно Федеральному закону «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» социальное обслуживание – это деятельность по предоставлению социальных услуг гражданам, которые признаны нуждающимися в социальном обслуживании и которым предоставляются социальные услуги. Нуждаться в социальном обслуживании могут лица любого возраста, оказавшиеся в обстоятельствах, которые ухудшают или могут ухудшить условия жизнедеятельности лица.

Государственная социальная политика, реализуясь как на федеральном, так и на региональном уровне (например, постановление Правительства Ярославской области «Социальная поддержка населения Ярославской области» на 2014–2022 годы), а также на уровне органов местного самоуправления, определяет приоритетные направления работы. В их числе отмечается обеспечение потребностей граждан старших возрастов в социальном обслуживании.

Выбранная тема исследования представляется актуальной в связи с назревшей необходимостью разработки методик анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста, которые позволят грамотно осуществить подбор, провести подготовку и расставить кадры квалифицированных сотрудников для обеспечения эффективного и высококачественного социального обслуживания пожилых людей. К тому же, внимание к бюджетным учреждениям в последнее время возросло, поскольку анализ и оценка деятельности бюджетных организаций имеют существенные особенности, которые отличают их от анализа деятельности организаций коммерческого сектора. «Концепцией повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 годах» отмечено, что в 2013-2018 гг. в целях повышения эффективности и качества оказания государственных услуг было обеспечено внедрение государственных заданий в качестве основного инструмента управления результатами деятельности государственных учреждений. Государственное задание определяет требования к объему и качеству оказываемых государственных услуг, выполняемых работ, что позволяет использовать его в качестве инструмента планирования расходов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации на оказание государственных услуг, выполнение работ.

**Предмет исследования:** анализ использования персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста.

**Объект исследования:** ГБУ СО ЯО Ярославский областной геронтологический центр.

**Цель работы:** разработка методики анализа использования персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста, ее апробация на примере ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра и разработка рекомендаций по совершенствованию организационного и информационного обеспечения системы управления персоналом с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить ряд **задач**:

- изучение теоретико-методических аспектов анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста;
- составление комплексной методики анализа персонала с учетом специфики деятельности учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста;
- апробация методики анализа персонала с учетом специфики деятельности учреждений социального обслуживания на примере ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра.

**Методами** исследования послужили методы сбора данных (изучение первичных документов и отчетности организации, а также сбор необходимой статистической информации) и общенаучные методы познания (методы формальной логики):

- методы диалектики: единство исторического и логического (в целях прослеживания изменения законодательной базы в сфере регулирования бюджетного учета);
- методы построения и объяснения теории (выдвижение различных авторских гипотез);
- системный подход (метод моделирования, экспертные методы, при помощи которых возможно рассмотрение бюджетного учреждения как сложной экономической системы, обоснование необходимости комплексного подхода к анализу персонала);
- методы обработки и систематизации знаний (сравнение, анализ и синтез);
- методы теоретического познания.

**Теоретико-методологической базой** исследования послужили нормативно-правовые акты, монографическая и учебная литература, журналы, диссертации, рефераты, сайт исследуемой организации и др. При проведении исследования

использовались опубликованные результаты научных исследований и методики таких ученых, как: Аверина О.И.; Агеева О.А., Шахматова Л.С.; Алексеева А.И., Васильев Ю.В., Малеева А.В., Ушвицкий Л.И.; Ендовицкий Д.А.; Ермолович Л.Л.; Климова Н.В.; Кузьмина Е.Е., Кузьмина Л.П.; Лытнева Н.А.; Любушкин Н.П.; Миролюбова А.А.; Панков Д.А., Головкова Е.А.; Романова Л.Е., Давыдова Л.В., Коршунова Г.В.; Савицкая Г.В.; Скамай Л.Г., Трубочкина М.И.; Чернышева Ю.Г., Кочергин А.Л.; Чуев И.Н., Чуева Л.Н.; Пузин С.Н., Хритинин Д.Ф., Дементьева Н.Ф.; Нагорнова А.Ю.; Гладковская Е.Н. и др.

Для работы были привлечены ресурсы сети «Интернет», в том числе: Электронный каталог научной библиотеки ЯрГУ, Электронная библиотечная система «Университетская библиотека online», Электронная библиотечная система «Юрайт».

*Информационно-эмпирическая база* исследования основана на данных Федеральной службы государственной статистики, сведениях бухгалтерской (финансовой), статистической и управленческой отчетности ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра по теме исследования.

*Научная новизна* результатов исследования заключается в разработке и апробации авторской методики анализа персонала с учетом специфики деятельности учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста.

Наиболее существенные результаты работы заключаются в следующем:

- проанализированы особенности системы социального обслуживания лиц пожилого возраста, и дана характеристика ее состояния в Российской Федерации;
- выявлена специфика обеспечения персоналом учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста и особенности его использования;
- проведен обзор традиционных методик экономического анализа персонала организаций с целью выявления возможности и проблем их применения в бюджетном учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста;
- предложены методы отбора и аттестации персонала, учитывающие специфические требования к персоналу в учреждениях социального обслуживания лиц пожилого возраста;
- предложены и апробированы методы оценки результативности деятельности сотрудников по ключевым показателям эффективности в учреждениях исследуемого типа;
- даны рекомендации по совершенствованию организационного и информационного обеспечения анализа деятельности персонала ГБУ СО ЯО

Ярославского областного геронтологического центра с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста.

**Теоретическая значимость** исследовательской работы заключается в обобщении теоретических результатов использования персонала и развитии методических подходов к анализу его использования в целях повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения авторской методики анализа использования персонала в ГБУ СО ЯО Ярославском областном геронтологическом центре с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста.

***Реализация и апробация результатов исследования.***

Основные положения и результаты выпускной квалификационной работы отражены в 4 опубликованных научных трудах автора, общим объемом 13 с.

Предложения по совершенствованию системы анализа и управления персоналом учреждения с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста обсуждены и одобрены на 3-х международных научно-практических конференциях молодых ученых.

**Структура** работы состоит из введения, заключения, трех разделов, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассматриваются общие вопросы, связанные с особенностями системы социального обслуживания лиц пожилого возраста в Российской Федерации, а также рассмотрены традиционные методики экономического анализа персонала организаций. Вторая глава работы посвящена формированию авторской методики анализа использования персонала, в которой наряду с традиционными методическими подходами предложены новые, учитывающие специфику деятельности учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста. В третьей главе данной работы отражены результаты практической апробации авторской методики анализа на примере ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра, и даны рекомендации по совершенствованию организационного и информационного обеспечения анализа деятельности персонала с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста.



## **1. Теоретико-методические аспекты анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста**

### **1.1. Особенности системы социального обслуживания лиц пожилого возраста и характеристика ее состояния в Российской Федерации**

Определяющим признаком высокой культуры и цивилизации общества являются социальные и правовые гарантии социальной защиты пожилых людей, оказываемые им помощь и поддержка. Развитию социального обслуживания пожилых людей придается в России с каждым годом все большее значение, оно рассматривается как крайне необходимое дополнение к денежным выплатам, значительно повышающим эффективность всей государственной системы социального обеспечения. Социально-политические и экономические изменения, происходящие в Российской Федерации за последние годы (снижение жизненного уровня, правовая незащищенность, неблагоприятная демографическая ситуация, конфликты и т.д.), приводят к тому, что большая часть населения не может оценивать свою жизнь как стабильную. В этих условиях особенно обостряются проблемы социально незащищенных слоев населения.

В современном мире наблюдаются устойчивые тенденции старения населения. Этот факт определяет актуальность проблемы изучения особенностей системы социального обслуживания, требующей принципиально новых решений и целенаправленных действий в интересах граждан старших возрастных групп [62, с.4-5].

Реализация государственной социальной политики в отношении пожилых людей обеспечивается правовой системой Российской Федерации, которая имеет разветвленную систему нормативных правовых актов, охраняющих права и законные интересы граждан страны. Она представлена законодательством как общего характера, так и специального. Условно в систему социальных прав пожилых людей можно включить два вида норм [39, с.32]:

- нормы, закрепляющие права всех граждан независимо от возраста, в том числе особо значимые для пожилых людей;
- нормы, непосредственно касающиеся прав пожилых людей, в том числе особых групп (ветеранов, инвалидов и т.п.) и соответствующих этим правам обязанностей государства, негосударственных структур и семьи.

Нормативно-правовые документы, обеспечивающие функционирование системы социального обслуживания лиц пожилого возраста в Российской Федерации, представлены в таблице А.1 (приложение А).

Так, на основании данных таблицы А.1 можно сделать вывод о том, что базисом для многих федеральных законов, указов Президента, постановлений Правительства Российской Федерации и других подзаконных актов, в том числе по социальной поддержке граждан пожилого возраста, явились основополагающие конституционные права. Действительно, провозгласив Россию социальным государством, Конституция задала важнейший вектор развития страны, который сегодня становится все более заметным [38, с.16].

Отдельного рассмотрения заслуживает федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», принятый в 2013 г. Особо значимые понятия данного федерального закона представлены в таблице 1 [9].

Таблица 1 – **Основные понятия, используемые в федеральном законе «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»**

<b>Понятие</b>	<b>Определение</b>
<b>Социальное обслуживание граждан</b>	Деятельность по предоставлению социальных услуг гражданам.
<b>Социальная услуга</b>	Действие или действия в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности.
<b>Получатель социальных услуг</b>	Гражданин, который признан нуждающимся в социальном обслуживании и которому предоставляются социальная услуга или социальные услуги.
<b>Поставщик социальных услуг</b>	Юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и (или) индивидуальный предприниматель, осуществляющие социальное обслуживание.

Необходимо отметить расширение рынка социальных услуг: в рамках государственно-частного партнерства ведется работа по привлечению в сферу социального обслуживания негосударственных организаций, создан реестр поставщиков социальных услуг [37, с.5]. Когда эксперты анализируют плюсы федерального закона «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», связанные с привлечением в социальную сферу негосударственных структур, то в основном говорят об экономическом эффекте. Среди позитивных процессов называют сокращение очереди нуждающихся в социальном обслуживании граждан, значительную экономию бюджетных средств, доступное социальное обслуживание и развитие конкуренции как стимулирующего фактора повышения качества социальных услуг и появления социальных инноваций [41, с.68].

Компоненты системы социального обслуживания представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Система социального обслуживания в Российской Федерации [9]

Социально ориентированные некоммерческие организации (далее – СО НКО) в отличие от государственных учреждений способны аккумулировать ресурсы гражданского общества и финансовые средства, предоставленные из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Такие организации более мобильны: они учитывают потребности и интересы потребителей услуг, предоставляя гражданину право выбора [22]. Действительно, признанные эксперты данной отрасли отмечают, что многое из того, что невозможно сделать в государственной организации, становится возможным осуществить через СО НКО благодаря более гибкому регламенту работы, который можно прописать в уставе.

Президент одного из благотворительных фондов Александрин Хаитова считает: «Однозначно необходимо поддерживать и развивать СО НКО при помощи финансового и административного ресурса власти, чтобы перемены в обществе происходили менее болезненно и экономически целесообразно. Полезно обеспечить оценку качества работы НКО. Например, создать открытый рейтинг организаций, чтобы люди имели возможность выбрать и профинансировать лучшие из них».

Директор одной из некоммерческих организаций Галина Булгакова полагает, что «сами СО НКО должны выстроить свою деятельность в соответствии с ФЗ №442. Еще важно проводить информационную работу в обществе о роли НКО в решении социальных проблем».

Уделяется внимание и развитию профессиональной компетентности специалистов уделяется значительное внимание: например, в Вологодской области 70% работников социальной сферы имеют высшее и среднее профессиональное образование, 2% обучаются в высших и средних учебных заведениях, более 2600 человек охвачены различными формами обучения (курсы повышения квалификации, семинары, конференции, стажировки и др.) [32, с.79].

В настоящее время в сфере социального обслуживания доступ негосударственных организаций к оказанию государственных услуг обеспечен во всех субъектах Российской Федерации. Например, в Ярославской области на 01.05.2020 г. доля некоммерческих организаций, включенных в реестр поставщиков социальных услуг, составляет 13,3% от числа организаций социального обслуживания всех форм собственности [72]. Хотелось бы отметить недостаточную информативность статистических данных: в отношении информации о социальном обслуживании населения в источниках нет четкого разделения видов и форм социального обслуживания, а также не представляется возможным выяснить, в каких пропорциях были оказаны услуги детям-инвалидам, молодым семьям или старшему поколению и др. Даже такие обобщенные данные труднодоступны и представлены не ежегодным форматом и в разных единицах измерения (порой, просто в процентных пунктах). Эта область деятельности требует серьезной доработки.

По данным Минтруда, в России работает чуть более 7000 организаций, оказывающих социальные услуги населению, при этом 98,8% из них – государственные и только 1,2% – частные. Для сравнения: в Германии и США 98% домов престарелых находятся под опекой частных компаний. Количество россиян, ежегодно нуждающихся в социальной помощи в стационарных условиях и на дому, составляет 19 млн. человек. Демографические прогнозы говорят о том, что в дальнейшем численность пожилых граждан будет неуклонно расти. Самостоятельно государство уже не может справиться с таким объемом работы – требуются серьезные инвестиции [43, с.89].

Вместе с тем, процесс вовлечения некоммерческих организаций в сферу оказания государственных услуг также сталкивается с проблемами. Вообще, увеличение количества таких организаций в социальной сфере уже свидетельствует о новом общественном запросе, который не удовлетворяется существующими институтами. Между тем, решение имеющихся проблем уже предложено в «Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019 – 2024 годах» (приложение Б) [22; 66, с. 60-65].

Формы предоставления социальных услуг отражены на рисунке 2 [9].



Рисунок 2 – Формы социального обслуживания в Российской Федерации

По данным Росстата численность пенсионеров, состоящих на учете в системе Пенсионного фонда Российской Федерации, растет (таблица 2) [71].

Таблица 2 – Численность пенсионеров, состоящих на учете в системе Пенсионного фонда Российской Федерации (на конец года)

Год \ Показатель	2000	2010	2015	2016	2017	2018
Численность пенсионеров, тыс.чел.	38 411	39 706	42 729	43 177	43 504	43 865
Темпы роста численности пенсионеров, % к предыдущему году	100,10	101,60	103,10	101,00	100,80	100,80

В Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 01.03.2018 г. главой государства поставлена задача довести к концу следующего десятилетия продолжительность жизни в России до 80 лет, при этом опережающими темпами должна расти продолжительность именно здоровой, активной, полноценной жизни [24]. Средняя продолжительность жизни из года в год растет незначительными темпами и на 31.12.2017 г. составляет 72,70 года, на 31.12.2018 г. – 72,91 года. В настоящее время создан и активно реализуется Национальный проект «Демография» (сроки реализации: 01.01.2019 г. – 31.12.2024 г.), содержащий 5 федеральных проектов, среди которых и «Старшее поколение». Одна из целей данного проекта – увеличение ожидаемой продолжительности здоровой жизни до 67 лет.

Доля лиц старше трудоспособного возраста в России увеличивается (таблица 3) и на конец 2018 г. составляет почти 38 млн. человек или 25,9% населения [71]. По прогнозным данным к 2025 г. доля таких граждан увеличится до 27,4% и составит 40,2 млн. человек. Бывшим министром труда и социальной защиты Российской Федерации Максимом Топилиным в одном из интервью давался еще более долгосрочный прогноз: «Сегодня в России четверть населения – в возрасте выше трудоспособного. К 2030 году, когда продолжительность жизни в стране должна составить 80 лет, пожилых людей будет уже больше 30%. Поэтому очень важно перестроить отношение общества и соцсферы к потребностям представителей старшего поколения» [44, с.26].

Таблица 3 – Распределение населения по возрастным группам (на конец года)

Показатель \ Год	2000	2010	2014	2015	2016	2017	2018
Численность населения в возрасте 70 и более лет, тыс.чел.	12 256	14 219	13 377	13 086	13 230	13 506	13 797
Темпы роста (снижения) численности населения в возрасте 70 и более лет, % к предыдущему году	X	X	98,50	97,80	101,10	102,10	102,20
Численность населения старше трудоспособного возраста, тыс.чел.	29 877	31 809	35 163	35 986	36 685	37 362	37 989
Темпы роста численности населения старше трудоспособного возраста, % к предыдущему году	X	X	104,10	102,30	101,90	101,90	101,70

По данным всероссийской переписи населения 2010 г. 77% пожилых граждан проживает в семьях. Вместе с тем, одиночество пожилых людей остается негативным фактором, так как преодоление социальной и бытовой зависимости для этой группы граждан становится подчас неразрешимой проблемой. Медико-социальная помощь требуется 2/3 престарелых людей, испытывающим трудности в передвижении. В услугах социально-бытового характера нуждаются 80%. Более 60% испытывают потребность в доступном общественном транспорте или социальном такси. Около 90% людей после выхода на пенсию страдают от утраты привычных социальных связей, от отсутствия возможности в силу физических недугов вести активный образ жизни.

Федеральным законом «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» установлено, что получателям социальных услуг с учетом их индивидуальных потребностей предоставляются 8 видов социальных услуг: социально-бытовые; социально-медицинские; социально-психологические; социально-педагогические; социально-трудовые; социально-правовые; услуги в целях повышения

коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей-инвалидов; срочные социальные услуги [9].

По мнению Нагорновой А.Ю., для человека, работающего с пожилыми, имеет значение целый ряд факторов социального и психологического плана, связанных с образом жизни пожилых людей, положением в семье, возможностью и желанием трудиться, состоянием здоровья, социально-бытовыми условиями. Для того чтобы работать с пожилыми людьми, нужно знать их социальное положение в прошлом и настоящем, особенности психики, материальные и духовные потребности, и в этой области опираться на научный подход. Как следствие этого, существует необходимость индивидуального подхода в работе с пожилыми [62, с.99].

Однако такой подход не применим для учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста. По мнению Албеговой И.Ф., «когда в таком учреждении проживает от 50 до 405 и более человек, то такое учреждение уже не похоже на дом для жизни. Как можно при сосредоточении в одном географическом и социальном пространстве такого количества пожилых людей и инвалидов, а также необходимого по штатному расписанию квалифицированного персонала создавать положительный социально-психологический микроклимат, учитывать индивидуальные потребности каждого пожилого человека, а, тем более, удовлетворять их? По-видимому, большое скопление людей является одной из причин социально-психологической дезадаптации, госпитализма с нивелировкой личностных особенностей пожилых граждан» [29, с.50].

Нагорнова А.Ю. среди ключевых моментов, которые следует помнить, чтобы развивать работу с престарелыми людьми, выделяет уникальность индивидуального опыта, необходимость биологического и психологического подходов к старости, важность социального окружения с его поддержкой и взаимопомощью, общественное отношение к немощности в старости, понятие об индивидуальных ресурсах, доступных любому человеку [62, с.99-100].

Так, организация социального обслуживания пожилых людей в России осуществляется в настоящее время в условиях реформирования как общества в целом, так и самой системы социальной защиты населения. Перевод мер социальной поддержки на денежные выплаты, принятие закона об автономных некоммерческих организациях способствуют ускорению создания рынка услуг, благодаря чему очередность для помещения в организации для взрослых за последние 3 года резко сократилась (таблица 4) [63]. Появляется больше мест в данные организации и, соответственно, численность проживающих постепенно нарастет.

Говоря об уместности наращивания учреждений социального обслуживания, можно привести в пример мнение Албеговой И.Ф., которая еще в 2008 г., отвечая на вопрос, достаточно ли количества учреждений для оказания своевременной и качественной помощи в виде социальных услуг, отмечает, что, например, для Ярославской области 18 стационарных учреждений социального обслуживания вполне достаточно, и речь надо вести не об увеличении их количества, а об их качественном изменении [29, с.50]. Данная проблема была остро обозначена в первом десятилетии 21 века.

Затем была проделана колоссальная работа: по данным Росстата в период с 2011 по 2018 гг. количество зданий стационарных организаций социального обслуживания для граждан пожилого возраста и инвалидов, находящихся в ветхом и аварийном состоянии, а также требующих реконструкции, сократилось в 5 раз (таблица 4) [71].

**Таблица 4 – Стационарные организации социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов (на начало года)**

Год \ Показатель	2011	2012	2013	2014	2016	2017	2018	2019
<b>Число организаций, всего ед.</b>	<b>1417</b>	<b>1406</b>	<b>1411</b>	<b>1354</b>	<b>1293</b>	<b>1277</b>	<b>1307</b>	<b>1280</b>
В них:								
Число мест, тыс.	249	251	251	252	254	257	263	263
Численность проживающих, тыс.чел.	245	247	247	248	251	253	283	281
На очереди для помещения в организации для взрослых, тыс.чел.	19,2	18,1	16,5	16,6	11,7	9,0	3,0	1,6
Геронтологические центры, ед.	32	31	30	30	27	28	30	30
Проживают в геронтологических центрах, тыс.чел.	7,9	7,6	7,6	6,9	6,9	7,0	8,0	8,2
Из общего числа зданий организаций для престарелых и инвалидов: аварийное и ветхое состояние, а также требуют реконструкции, %	9,10	8,50	6,40	8,10	3,50	2,20	2,30	1,80

Так, работа с пожилыми людьми в учреждениях социального обслуживания в Российской Федерации, всесторонне защищенная комплексом нормативно-правовых актов, способна обеспечить пожилым людям равенство прав и возможностей, несмотря



на происходящие с ними психофизиологические и социальные изменения [39, с. 32]. Вместе с тем Правительством Российской Федерации утверждена «Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения до 2025 года», принят план мероприятий на 2016-2020 гг. по реализации ее первого этапа (план содержит, в том числе, меры, направленные на развитие современных форм социального обслуживания) [23].

Вдобавок не угасают инициативы сотрудников учреждений социального обслуживания и иных неравнодушных лиц по проведению исследований, разработок инновационных проектов и методик, способных повысить уровень и качество жизни пожилых людей. Вновь и вновь успешно реализуются различные региональные программы. Активно действуют СО НКО. Большая поддержка ожидается со стороны бизнесменов, если ими в ближайшем времени будет преодолен страх на пороге вложений в такую новую сферу как «социальный бизнес». Несомненно, что работа государства в совокупности с этими инвестициями устранил уже имеющиеся проблемы.

## **1.2. Специфика обеспечения персоналом учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста и особенности его использования**

В последнее время в России значительно изменились подходы к организации деятельности учреждений, их управлению и ресурсному обеспечению, возросли роль и место самого человека в производстве. Оценка персонала как главного ресурса учреждения и особенности управления им в новых условиях явились причиной перехода от понятия «управление кадрами» к понятию «управление персоналом», и в последующем – «управление человеческими ресурсами».

Отличительной особенностью функционирования любого социального учреждения является направление его деятельности на сферу человеческих отношений, а именно – многогранная работа специалистов в области социальной (а также медицинской, психологической, педагогической и др.) работы с получателями социальных услуг. Ключевым ресурсом, определяющим трудовой потенциал организации социального профиля, является персонал [59, с.34-35].

В научной и учебной литературе нет четкого разграничения таких понятий, как *человеческий капитал, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, кадры, рабочая сила, персонал*. Во многих случаях они рассматриваются как идентичные [49, с.9]. Например, термины «персонал» и «человеческие ресурсы» используются, зачастую, сменяя друг

друга. В последнее время все еще не прекращаются дискуссии о том, существует ли разница и каковы отличия, способные противопоставить эти два термина [50, с.13]. Необходимо рассмотреть различные точки зрения.

Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л., обращаясь к словарю Журавлева П.В., в своем исследовании приводят следующие определения:

*Рабочая сила* – 1) особая разновидность товара, товар на рынке труда; 2) экономическая категория, выражающая способность к труду; совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек, и которые используются им для производства жизненных благ; 3) численность населения, предлагающего свой труд на рынке рабочей силы.

*Трудовые ресурсы* – часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве.

*Кадры* – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными организациями.

*Персонал* – категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т.д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический и т.д.).

*Человеческие ресурсы* – термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны.

Авторы также отмечают, что наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности – кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, – термин «человеческие ресурсы» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации, совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость. Авторы акцентируют внимание на том, что именно термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального» (а не «экономического»). По смыслу понятие «человеческие ресурсы» тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности [50, с.13-14].

Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. в своем исследовании придерживаются аналогичного мнения в отношении определения понятий «трудовые ресурсы», «рабочая сила». Однако этот ряд авторов полагает, что противопоставлять понятия «потенциал» и «ресурсы» не следует, поскольку первое из них представляет собой совокупность накопленных обществом, коллективом, индивидом свойств в виде скрытых, еще не проявивших себя возможностей или способностей (т.е. ориентация на будущее) [53, с.21-22].

Интересен вывод Веснина В.Р. о том, что «...персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в *человеческие ресурсы* – совокупность личностей, каждая из которых обладает индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству» [49, с.10].

Макарова Н.В. полагает, что человеческие ресурсы определяют трудовой потенциал конкретного учреждения социального профиля, приближаясь, таким образом, к точке зрения Ивановой-Швец Л.Н., Корсаковой А.А., Тарасовой С.Л.: понятие «человеческие ресурсы» шире. Именно грамотный подход к подбору, расстановке, обучению и развитию *персонала* в сочетании со стимулированием и мотивацией составляют современную систему управления персоналом.

В теории и практике управления известны 4 сменяемых концепции роли персонала на производстве:

1) использование трудовых ресурсов: вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой;

2) управление персоналом: рассмотрение человека через формальную роль – должность, и осуществление управления через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции);

3) управление человеческими ресурсами: человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех компонентов (трудовые функции, социальные отношения, состояние работника). В таблице 5 данные компоненты раскрыты в разрезе количественного и качественного аспектов [56, с.189-192];

4) управление человеком: человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться только как «ресурс» [59, с.34-35].

Таблица 5 – **Количественная, качественная и структурная определенность персонала**

Аспект	Параметры	Комментарий
<b>Количественная характеристика</b>	1) списочная и явочная численность работников на определенную дату; 2) среднесписочная численность работников за определенный период; 3) удельный вес работников отдельных подразделений в общей численности работников; 4) темпы роста (прироста) численности работников за определенный период; 5) удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование, в общей численности служащих и работников; 6) количество времени, которое отрабатывает персонал при сложившемся уровне оказания услуг и интенсивности труда; 7) средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов; 8) текучесть кадров и др.	<p>Общая численность работающего персонала должна быть достаточной при сложившемся запланированном уровне оказания услуг и интенсивности труда. Работники должны добросовестно отрабатывать свои часы, следовательно, необходим контроль со стороны администрации.</p> <p>Данный аспект подчеркивает такие важные составляющие любого учреждения социального обслуживания как «укомплектованность кадрами» и соответствующая отдача от них, без которых немислимо достижение стратегической цели.</p>
<b>Качественная характеристика</b>	1) уровень образования; 2) профессиональный уровень; 3) стаж работы; 4) средний возраст работников; 5) состав по полу; 6) творческая активность; 7) текучесть кадров; 8) стабильность кадров; 9) состояние в штате; 10) состояние здоровья, физическая дееспособность.	<p>Качественная характеристика персонала определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности работников для выполнения задач учреждения и производимых ими работ. Качество труда персонала оценить значительно сложнее. В настоящее время нет единого критерия, характеризующего как качество труда, так и качество трудового потенциала рабочей силы. Приобретенный запас знаний, умений, навыков, который целесообразно использовать в той или иной сфере социальной деятельности способствует росту «производительности» труда и качественному оказанию услуг.</p> <p>Увеличение доходов, в свою очередь, будет способствовать заинтересованности, и это приведет к дальнейшему инвестированию в человеческий капитал. Именно поэтому человеческие способности являются неотъемлемой частью каждого человека, а мотивация является необходимым элементом для того, чтобы процесс формирования, накопления и использования человеческого капитала носил завершенный характер [59, с.36].</p>
<b>Структурная характеристика</b>	<p>Представлена составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников учреждения в общей численности работающих. В зависимости от выполняемых функций работники разделяются на несколько категорий и групп. То есть для разных видов деятельности характерны разные требования к оптимальности структуры персонала.</p>	

Совокупность перечисленных показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состояниях персонала учреждения и тенденциях их изменения с целью управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования персонала [56, с.191].

Современная система управления персоналом должна включать непрерывную систему подбора, обучения и развития персонала в сочетании со стимулированием и мотивацией работников и созданием в организации благоприятного морально-психологического климата. Она, в свою очередь, должна сочетаться с непрерывной системой ведомственного контроля качества деятельности персонала и учреждения в целом [59, с.37].

Обращаясь к зарубежному опыту управления учреждениями развитых стран, можно обнаружить понятие «социальный капитал» – совокупность норм, канонов, связей и коммуникаций, формирующихся в процессе взаимодействия индивидуумов в практике трудовой деятельности в социальных учреждениях. Американский социопсихолог Дж. Коулман доказал, что социальный капитал также производитель, как и любая другая форма капитала. Майкл Армстронг в своем труде «Практика управления человеческими ресурсами» относит социальный капитал к одному из составляющих интеллектуального капитала (рисунок 3) [31, с.64-65].

По мнению Макаровой Н.В. и Дмитриева Р.В., именно наличие качественного социального капитала в учреждениях социального обслуживания является важным и необходимым критерием успешной работы [59, с.36].

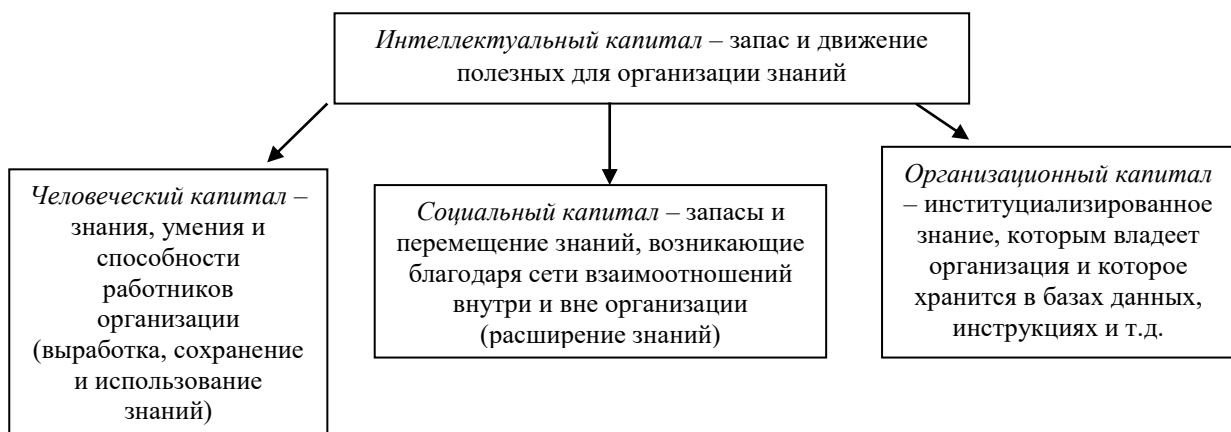


Рисунок 3 – Трехчастная концепция интеллектуального капитала организации

Таким образом, понятие «человеческие ресурсы», действительно, характеризует работников не только с экономической стороны, но и как личностей, способных принимать участие в творческом процессе, разработке управленческих мероприятий. В

этой связи в настоящей работе будем придерживаться точки зрения Ивановой-Швец Л.Н., Корсаковой А.А., Тарасовой С.Л., утверждающих, что термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального». Но, учитывая, что объектом исследования является бюджетное учреждение, то следует заметить, что в практике подобного управления используется термин «персонал». Поэтому уместно придерживаться и мнения Веснина В.Р.: «...персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в *человеческие ресурсы* – совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству» [49, с.10].

### **1.3. Критический обзор методик анализа персонала бюджетных организаций и возможность их применения в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста**

Пожилые люди относятся к возрастной группе, которая имеет специфические особенности и потребности. Вместе с тем и у работника учреждения социального обслуживания должны быть соответствующие интересы и ценностные ориентации в отношении выбранной профессии, поскольку ему приходится взаимодействовать с людьми пожилого возраста, очень сильно отличающимися по количественному возрастному показателю и социальному положению [51, с.158]. В предыдущем параграфе нами уже была рассмотрена количественная и качественная определенности персонала (таблица 5). Раскроем параметры качественного аспекта в виде требований к сотруднику учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста, отразив особо значимые характеристики (таблица 6).

**Таблица 6 – Критерии и особенности качественного состава персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста**

<b>Качественные характеристики персонала</b>	<b>Особенности проявления характеристик персонала в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста</b>
<b>Пол</b>	В отношении полового состава сотрудников отмечается невысокий процент работающих мужчин. Вместе с тем для пожилых людей пол сотрудника не принципиален.
<b>Возраст</b>	Для пожилого человека особенно позитивным является общение и взаимосвязь с молодым поколением: молодые (до 30 лет) специалисты, а также студенты, проходящие практику по специальности «Социальная работа», заряжают престарелых людей своей энергетикой. Ярко выражается связь поколений. Несомненно, что работники средних лет и предпенсионного возраста, благодаря накопленным знаниям, позволяют пожилым людям чувствовать себя в безопасности, особенно с медицинской точки зрения.

Качественные характеристики персонала	Особенности проявления характеристик персонала в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста
<b>Образование</b>	В отношении образования отмечено, что наличие у сотрудника самой низшей или самой высшей ступени образования не играет никакой роли для пожилого человека.
<b>Эмоциональный интеллект</b>	<p>Один из самых важных гибких навыков сотрудника, на который необходимо обратить особое внимание при отборе и оценке персонала, – эмоциональный интеллект, представляющий совокупность пяти компонентов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самосознание – способность сотрудника понимать свои сильные и слабые стороны, ценности и мотивы в отношении выбранной профессии (уверенность в себе, реалистичная самооценка, умение выслушивать конструктивную критику и т.д.);</li> <li>2. Самоконтроль – способность контролировать или направлять в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции, возникающие при работе с престарелыми людьми;</li> <li>3. Мотивация – желание работать ради самого процесса (любовь к работе и готовность к новым испытаниям, стремление к самосовершенствованию).</li> </ol> <p>Результаты социально-психологического исследования, проведенного психологами Ростовского госуниверситета по заказу областного Департамента социальной защиты, показали, что среди качеств, которыми должен обладать работник социальной сферы, пожилые люди отметили помимо прочего, в том числе, и отношение к работе, а именно: добросовестность, исполнительность, ответственность и требовательность к себе [62, с.74]. Именно эти качества возможно оценить, измерить и даже усовершенствовать в рамках понятия «эмоциональный интеллект»;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Эмпатия – способность понимать эмоциональное состояние других людей;</li> <li>5. Социальные навыки – умение налаживать и управлять отношениями с другими людьми [70, с. 11-12].</li> </ol>
<b>Коммуникабельность</b>	<p>Центральный элемент профессиональной социальной работы с (работа «лицом к лицу»). Овладение умениями общения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умение выслушать других с пониманием и целенаправленно;</li> <li>2. Умение создать и развивать отношения;</li> <li>3. Умение добиться доверия подопечных;</li> <li>4. Умение обсуждать проблемы в позитивном эмоциональном настрое;</li> <li>5. Умение активизировать усилия подопечных по решению их проблем и т.д. [62, с.64].</li> </ol>
<b>Профессиональная компетентность</b>	Имеющиеся знания геронтологических и психологических особенностей возраста [62, с.69].
<b>Терпимость и уравновешенность</b>	Один из важных принципов, свидетельствующий о культуре общения, о нравственном кредо работника. Терпимость помогает гуманизировать межличностные отношения, сделать их более человечными, доброжелательными [62, с.69-70].
<b>Гуманистическая этика общения с пожилыми людьми</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установление доверия между специалистами и получателями социальных услуг (чувство уважения к старому человеку, заинтересованность его жизненным путем и опытом обычно повышают доверие к работнику, его авторитету как специалиста);</li> <li>• Откровенность в общении;</li> <li>• Бескорыстие (работа не ради денег или карьеры);</li> <li>• Милосердие, доброта, сопереживание, сочувствие (моральная поддержка является наиболее ценной, работник может стать идеальным утешителем для престарелого человека);</li> <li>• Выполнение долга и верность слову [62, с.69-71].</li> </ul> <p>В этом отношении возможно опробовать описанный М. Армстронгом психологический контракт – неявная система взаимных ожиданий и представлений между работником и работодателем. Данный контракт касается действий, которые, по мнению работников, ожидаются от них, и того, каких ответных действий ожидают они от своего работодателя.</p>

Качественные характеристики персонала	Особенности проявления характеристик персонала в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста
	Психологический контракт не выражен прямо, он динамичен: развивается со временем по мере накопления опыта, изменений условий работы, переоценки работниками своих ожиданий. Если психологический контракт будет не соблюден, то среди типов реакций, помимо увольнения, возможно также обсуждение (например, провести анализ ошибок). Данный анализ проводится, когда ошибки широко распространены. Обсуждаются варианты опознания ошибок, разбираются причины, их порождающие, а также выясняется, каким образом можно предотвратить повторение ошибок и вновь приступить к работе [31, с.222-302].
Уважение к личности	В общении необходимо ценить свободу пожилого человека, а также уважать его внутренний мир. Следует с уважением относиться к достоинству и чувству независимости старых людей [62, с.69, 71].
Внешний вид	Изобилие косметики и украшений не способствуют налаживанию контактов между старыми людьми и работниками [62, с.70-71].

Вышеперечисленные качества сотрудника подтверждают уже сделанный ранее вывод о том, что престарелый человек должен стать для работника субъектом индивидуального подхода [62, с.71]. Более того, по мнению Ендовицкого Д.А. и Беленовой Н.Н., детальный анализ качественного состава персонала позволяет выявить портфель компетенций, которыми располагают сотрудники, облегчить проведение найма персонала, откорректировать управленческие решения ротации, продвижения и развития персонала [34, с.183].

Количественный аспект персонала в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста определяется нормативами (например, штатным расписанием), установленными вышестоящим уполномоченным органом.

Так, с целью грамотного подхода к организации социального обслуживания лиц пожилого возраста руководство учреждений должно уделять подбору *персонала* особое внимание. В том числе необходимо проводить его экономический анализ.

Российскими аналитиками предложены различные подходы к исследованию персонала организаций, которые получили реализацию через конкретные методики. Обзор методик экономического анализа персонала представлен в приложении В.

На основе данных, представленных в таблице В.3 (приложение В), можно составить сводную таблицу Г.4 (приложение Г) для наглядного представления частоты использования того или иного направления анализа персонала учреждения, которую можно отследить по столбцу «Итого». На основании данных столбца «Итого» таблицы Г.4 (приложение Г) выявлена наибольшая частота использования таких направлений анализа персонала, как: анализ использования фонда рабочего времени; анализ производительности труда; анализ обеспеченности персоналом; анализ использования фонда заработной платы.



Возможность применения направлений анализа в различных организациях отражена в таблице 7.

Таблица 7 – **Возможность применения традиционных методик анализа персонала для бюджетных учреждений**

Условие	Направления анализа (см. № п/п табл.10)	Необходимость адаптации традиционных методик анализа (см. № п/п табл.10) для бюджетных учреждений социального обслуживания (в том числе для бюджетных учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста)
Для всех типов организаций (вне зависимости от финансирования, формы и вида деятельности)	Все направления анализа.	—
Для бюджетных учреждений	1) Анализ численности и состава работников; 2) Анализ структуры работников; 3) Анализ движения рабочей силы; 4) Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами; 5) Анализ использования фонда рабочего времени; 6) Анализ производительности труда; 7) Анализ влияния использования труда рабочих на объем выпуска продукции; 8) Анализ изменения среднегодовой выработки работающего за счет инновационных мероприятий.	<b>Анализ производительности труда.</b> Производительность труда является показателем его эффективности и отображает численное значение количества продукции, выпущенной работником за единицу времени. В данных учреждениях учет количества оказанных услуг в единицу времени не ведется, так как перед учреждением упор делается на «качество» оказываемых услуг. <b>Оценка эффективности использования средств на оплату труда.</b> Здесь для бюджетного учреждения рекомендуется анализировать соотношение выделенного вышестоящим органом объема средств на оплату труда и отдачу от работников учреждения, которая выражается в выполнении объема запланированных услуг и в качестве предоставленных услуг.
Для бюджетных учреждений социального обслуживания (в том числе для бюджетных учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста)	Все направления анализа, за исключением анализа производительности труда, анализа влияния использования труда рабочих на объем выпуска продукции и анализа соотношения между темпами роста средней заработной платы и производительности труда.	<b>Анализ влияния использования труда рабочих на объем выпуска продукции.</b> Данное направление анализа предполагает изучение влияния изменения численности работников на динамику объема выпуска продукции и др. При этом осуществляется поиск резервов увеличения объемов выпуска продукции путем грамотного распределения рабочих сил. Настоящее направление анализа носит, скорее, количественный характер, и направлено в дальнейшем на максимизацию прибыли организации. Бюджетное учреждение социального обслуживания, напротив, должно стремиться анализировать качественные показатели и выявлять резервы для их улучшения. <b>Анализ соотношения между темпами роста средней заработной платы и производительности труда.</b> Данное направление не подлежит реализации в бюджетном учреждении социального обслуживания. Так, например, если рост средней заработной платы опережает рост производительности труда, то происходит перерасход фонда заработной платы,

Условие	Направления анализа (см. № п/п табл.10)	<b>Необходимость адаптации традиционных методик анализа (см. № п/п табл.10) для бюджетных учреждений социального обслуживания</b> (в том числе для бюджетных учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста)
		<p>повышение себестоимости продукции и т.д. Бюджетное учреждение социального обслуживания получает средства в фонд заработной платы от вышестоящих органов, вследствие этого перерасход данного фонда невозможен, так как его формирование и использование тщательно просчитано и заложено в специальных сметах. Такая категория, как «себестоимость продукции» в бюджетном учреждении социального обслуживания не применяется, однако существует «себестоимость услуг». Затраты на услуги также заранее predeterminedены и перерасход либо экономия в данном случае не имеют места.</p> <p><b>Анализ изменения среднегодовой выработки работающего за счет инновационных мероприятий.</b> Такой анализ частично применим в бюджетном учреждении, например, если в учреждениях социального обслуживания имеет место оказание медицинских услуг. Вследствие этого, настоящее направление анализа целесообразно обозначить как анализ изменения качества оказываемых услуг за счет инновационных мероприятий (например, установка нового медицинского оборудования, не имевшегося в учреждении ранее).</p>

Так, методики 11-ти из 14-ти рассмотренных направлений анализа использования персонала можно применить в бюджетном учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста, однако они ориентированы, в основном, на коммерческие организации, поэтому необходима их адаптация к специфике бюджетных учреждений. В последние годы этому вопросу аналитики стали уделять внимание, и появился ряд предложений по решению этой проблемы. Однако до сих пор существует ряд не решенных методических вопросов анализа персонала для учреждений социальной сферы.

Во-первых, в методиках не учитываются особенности качественных характеристик сотрудников: администрациями учреждений зачастую не берутся во внимание необходимые для работы в данной отрасли качественные характеристики принимаемого на работу персонала, в связи с этим работники оказываются морально не готовы к выполнению своих обязанностей. Например, не способны оказывать надлежащую помощь пожилым людям, не вызывают доверия у престарелых людей, не

работают на саму «идею» милосердия. Также человек может оказаться эмоционально неустойчив для работы со взрослыми инвалидами и т.д.

Поэтому, по мнению Ендовицкого Д.А. и Беленовой Н.Н. существенное внимание в рамках экономического анализа следует уделять оценке пригодности потенциального работника на этапе отбора персонала, а затем и на этапах подтверждения его профессиональных компетенций (аттестации). То есть каждому учреждению с учетом особенностей его деятельности необходимо иметь грамотное руководство по использованию инструментария экономического анализа как в методике отбора, так и в методике аттестации (подробнее об этом говорится в параграфе 2.2.) [34, с. 140-142].

Затронутые вопросы ложатся на плечи администраций учреждений, которые обязаны проводить анализ качественного состава сотрудников при приеме на работу, дабы не нанести ущерб, в первую очередь, получателям социальных услуг.

Во-вторых, необходимо грамотно подобрать и применять инструментарий экономического анализа в методике оценки результативности работы персонала.

Существенное внимание в ходе аналитического исследования необходимо уделить выбору оценочных критериев. Если генеральной целью работы учреждения выступает предоставление качественных социальных услуг, то оценка *качества работы* персонала будет сводиться к количественным и качественным показателям, которые, как правило, используются в условиях функционирования хозяйствующего субъекта [34, с.145]. Так, оценка может быть представлена в количественном выражении, или в виде выставления баллов за результаты работы, либо может быть применен метод «360 градусов», также может иметь место самооценка, оценка от получателей социальных услуг, оценка от администрации (то есть оценка будет комплексной – с трех сторон).

При использовании количественных оценочных критериев можно столкнуться с особенностями измерения и расчета определенных показателей, так как они ориентированы на показатели финансово-хозяйственной деятельности различных видов бюджетных учреждений, работающих на разных условиях и преследующих разные цели и задачи. Таким образом, не учитываются различные отраслевые особенности деятельности бюджетных учреждений. Поэтому в ходе нашего магистерского исследования планируется разработка методики анализа использования персонала с учетом специфики работы бюджетных учреждений социального обслуживания людей пожилого возраста.

Наконец, исходя из результатов работы, сотруднику может быть выплачена фиксированная или специально назначаемая премия (прописанная в эффективном контракте), или же он может быть поощрен как-то иначе. Так зарождается *система сбалансированных показателей*, и на ее основе можно строить более действенные схемы мотивирования [64, с.280].

Следует отметить, что внедрение модели *эффективного контракта* началось в 2012 г. «майскими» указами Президента Российской Федерации. Эффективный контракт – это система мер, направленных на обеспечение достойной заработной платы работникам бюджетной сферы, обеспечение уровня их благосостояния в соответствии со сложившимися стандартами жизни среднего класса и стимулирования качественного и эффективного труда в интересах потребителя. Таким образом, система эффективного контракта содержит «два ключа»: рост базовой части заработной платы работников бюджетной сферы до уровня конкурентоспособной (средней по региону); формирование механизмов стимулирования качественного труда и «социального пакета» (за счет компенсационных и стимулирующих надбавок в структуре заработной платы).

Ключевым инструментом стимулирования деятельности работников социальной сферы в рамках эффективного контракта является справедливая система показателей эффективности их деятельности. Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг. было предусмотрено совершенствование системы стимулирующих выплат исходя из необходимости увязки повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ). Рост заработной платы и внедрение показателей эффективности должны были происходить одновременно с внедрением независимой оценки качества услуг организаций социальной сферы, изменением требований к работникам посредством принятия профессиональных стандартов.

Однако комплекс условий для перехода на эффективный контракт начал создаваться после того, как уже произошло повышение заработной платы.

Это означает, что внедрение независимой оценки качества услуг недостаточно синхронизировано с переходом на эффективный контракт в социальной сфере, что не позволяет в полной мере реализовать потенциал и принципы эффективного контракта. На данный момент требуется интегрировать задачу повышения оплаты труда работников бюджетной сферы в более общую задачу повышения эффективности деятельности организаций социальной сферы [57, с.6-42].

Механизмом последовательного доведения до персонала стратегии развития, целей организации и контроль их достижения через ключевые показатели эффективности является сбалансированная система показателей (далее – ССП). Преимущество ССП в том, что поощрение и вознаграждение работников в процессе достижения долгосрочных целей организации осуществляется на основе финансовых и нефинансовых показателей (так, для бюджетного учреждения цель, зафиксированная в уставных документах, заключается в предоставлении социальных услуг, но не в максимизации прибыли) [64, с.348].

Основной идеей здесь является то, что все процессы в организации должны работать на генеральную заданную цель. И базовыми процессами для бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста выступают работа с получателями социальных услуг (и все процессы, связанные с ними), а также обучение и развитие персонала.

Популярность ССП для бюджетных учреждений растет. Именно поэтому, на наш взгляд, в методиках для различных видов бюджетных учреждений следует закрепить правила использования ССП. Это, в свою очередь, поспособствует совершенствованию оценки различных сторон жизни учреждения (например, как показатели, которые будут заложены для премирования персонала, будут работать на более высокие цели).

#### **1.4. Учетно-аналитическое обеспечение анализа персонала бюджетного учреждения**

С возникновением новых экономических условий (преобразование бюджетной сферы, повышение самостоятельности организаций государственного сектора) появляется необходимость внесения изменений в систему учетно-аналитической работы, включая развитие новых направлений анализа деятельности бюджетного учреждения, поиск необходимой информации и методов ее обработки. Наиболее полным источником информации для реализации таких мероприятий служит внутренняя и внешняя отчетность бюджетного учреждения.

В учетно-аналитическом обеспечении экономического анализа персонала существуют такие проблемы, как:

- устаревший характер методик в части учетно-аналитического обеспечения из-за несвоевременного внесения в них изменений законодательства;

- проблема соизмеримости результатов деятельности различных видов бюджетных учреждений.

Так, рассмотрение документов, составляющих основу учетно-аналитического обеспечения экономического анализа персонала бюджетного учреждения, целесообразно начать с нормативно-правовых источников и соблюдения их положений (приложение Д).

Наибольшим количеством документов представлен федеральный уровень. Для организаций госсектора существенное значение в области анализа персонала имеет, в первую очередь, Трудовой кодекс Российской Федерации. Этим документом урегулированы вопросы трудового права, возникающие во взаимоотношениях работника и работодателя, закреплены правила по оплате, нормированию и охране труда, трудоустройству, профподготовке и переподготовке, правила в части обязательного социального страхования и материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда и др. [5].

Важным документом, касающимся оплаты труда, выступает и Налоговый кодекс Российской Федерации, на который опираются при списании затрат на оплату труда для целей налогообложения [4, 60]. Также налоговые органы имеют полномочия по администрированию страховых взносов в государственные внебюджетные фонды.

Следует отметить, что на региональном уровне также существуют документы, обязательные к применению и исполнению (например, «Положение об оплате труда работников государственных учреждений социального обслуживания Ярославской области» и др.) [27].

Нормативными документами закреплён такой уровень, как стандарты экономического субъекта. К данному уровню регулирования относятся внутренние стандарты учреждений.

Так, вести точный учет личного состава работников, отработанного ими времени и объема выполняемых работ, а также проводить своевременное и правильное исчисление сумм заработной платы и удержаний из нее позволяет соблюдение документального оформления расчетов с персоналом по оплате труда.

В связи с принятием Федерального закона «О бухгалтерском учете» каждый экономический субъект имеет право самостоятельно разрабатывать формы первичных учетных документов и применять их [13]. Обязательными остались формы первичных документов, установленные уполномоченными органами в соответствии с другими федеральными законами. Формы первичных учетных документов для организаций госсектора установлены бюджетным законодательством Российской Федерации.

Перечень необходимых документов по учету труда и его оплаты определен Постановлением Госкомстата Российской Федерации [21].

*Внутренними документами* бюджетного учреждения социального обслуживания как источника экономического анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания являются: Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу; Личная карточка работника; Штатное расписание; Трудовой договор; Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу; Приказ (распоряжение) о поощрении работника; Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику; График отпусков; Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении); Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку; Командировочное удостоверение; Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении; Табель учета рабочего времени; Расчетная ведомость; Платежная ведомость; Карточка-справка; Лицевой счет; Записка-расчет об исчислении среднего заработка.

*Внешние формы отчетности* также являются источниками анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания. Бюджетные учреждения социального обслуживания предоставляют отчетность:

*1) в Пенсионный фонд Российской Федерации:*

- месячные формы СЗВ-М «Сведения о застрахованных лицах»;
- сведения о трудовой деятельности зарегистрированного лица по форме СЗВ-ТД;
- сведения о страховом стаже застрахованных лиц по форме СЗВ-СТАЖ, сведения по страхователю, передаваемые в ПФР для ведения индивидуального (персонифицированного) учета (по форме ОДВ-1) и др.

*2) в Фонд социального страхования Российской Федерации:*

- расчет по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также по расходам на выплату страхового обеспечения (по форме 4-ФСС (ежеквартально)).

*3) в Федеральную налоговую службу:*

- расчет по страховым взносам по форме РСВ (ежеквартально);
- расчет сумм налога на доходы физических лиц, исчисленных и удержанных налоговым агентом по форме 6-НДФЛ (ежеквартально);
- справку о доходах и суммах налога физического лица по форме 2-НДФЛ (годовая).

4) в Федеральную службу государственной статистики:

- ежемесячный отчет по форме П-4 «Сведения о численности и заработной плате работников»;
- ежеквартальный отчет по форме №3П-соц. «Сведения о численности и оплате труда работников сферы социального обслуживания по категориям персонала»;
- ежеквартальный отчет по форме П-4 (НЗ) «Сведения о неполной занятости и движении работников».

Ответственное заполнение и ведение документов, а также соблюдение всех этапов документооборота позволяют учреждению вести точный учет и фиксировать все действия в отношении работающего персонала. Следование работодателем нормативным нововведениям и быстрое реагирование работников на изменения законодательства способны придать максимально законный вид учетному процессу и составить отчетность по всем необходимым требованиям. Только тогда учетно-аналитическое обеспечение экономического анализа персонала бюджетного учреждения, на наш взгляд, станет надежным инструментом оказания информационной помощи руководителям в получении достоверной и детальной информации о трудовых ресурсах учреждения, которая необходима для принятия управленческих решений.

Следует знать, что перед выполнением аналитических процедур необходимо провести систематизацию и группировку доступной информационной базы, оценить качество информационного потока, обоснованность и пригодность использования информации для целей комплексного анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста. Необходимое условие правильной систематизации информационного обеспечения аналитических процедур – точное определение перечня основных источников и выделение в них наиболее значимых информационных данных. Группировка информационных источников по направлениям комплексного анализа персонала приведена в таблице 8 [34, с.78-80].

**Таблица 8 – Систематизация и группировка информационных источников по направлениям комплексного анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста**

Тип информационного источника	Документация	Направление комплексного анализа персонала
<b>Правовой</b>	Нормативная документация – Трудовой кодекс Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Налоговый кодекс Российской Федерации, федеральные законы, конвенции, рекомендации Международной организации труда, коллективный договор и др.	На всех этапах комплексного анализа персонала учреждения.



Тип информационного источника	Документация	Направление комплексного анализа персонала
<b>Организационно-распорядительный</b>	Организационная документация – устав, положения, правила (например, правила внутреннего трудового распорядка), инструкции (в том числе должностные) и др.	–Анализ использования фонда рабочего времени; –Анализ движения рабочей силы; –Анализ использования фонда заработной платы; –Анализ структуры работников; –Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами.
	Распорядительная документация – приказ, распоряжение и др.	На всех этапах комплексного анализа персонала учреждения.
	Информационно-справочная документация – протокол, письмо, служебные записки, докладные записки, справка, представление документации по личному составу – приказы по личному составу, трудовой договор, резюме, анкета, личный листок по учету кадров, личная карточка, трудовая книжка, аттестационный лист и др.	На всех этапах комплексного анализа персонала учреждения.
	Документация по обращениям получателей социальных услуг – жалоба, заявление, предложение, благодарность и др.	– Анализ состава работников; – Анализ структуры работников; – Анализ изменения среднегодовой выработки работающего за счет инновационных мероприятий (в области повышения квалификации персонала, умения применять новые методики, работать с новым медицинским оборудованием и т.д.).
<b>Плановый</b>	Плановые задания по кадровому обеспечению: государственное задание; нормативы численности; штатное расписание; заявки на молодых специалистов; планы подготовки и повышения квалификации персонала; бюджет расходов по вознаграждениям работников и др.	–Анализ структуры работников; – Анализ численности и состава работников; –Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами; –Анализ использования фонда заработной платы (в области оценки рациональности политики по вознаграждениям персонала).
<b>Отчетный</b>	Баланс государственного (муниципального) учреждения; Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности (собственные доходы учреждения/субсидия на выполнение государственного (муниципального) задания/субсидии на иные цели); Отчет об обязательствах учреждения; Отчет о финансовых результатах деятельности	–Анализ формирования фонда заработной платы; –Анализ использования фонда заработной платы (в области оценки рациональности политики по вознаграждениям персонала).

Тип информационного источника	Документация	Направление комплексного анализа персонала
	учреждения; Отчет о движении денежных средств учреждения; Пояснительная записка к Балансу учреждения, различные Сведения и др.	
<b>Учетно-статистический</b>	Данные бухгалтерского учета и отчетности, налоговой отчетности: статистические отчеты по численности, заработной плате и движению работников, сведения о рабочем времени, сведения о вознаграждениях, материалы налоговых проверок, информация о различных проверках и др.	На всех этапах комплексного анализа персонала учреждения.
<b>Документация, необходимая для отбора и аттестации персонала</b>	Профессиональные стандарты, тесты, анкеты, опросники и др.	–Анализ в процедурах отбора и аттестации персонала.
<b>Общэкономический</b>	Статистические ежегодники, сборники, публикации в прессе, научных периодических изданиях, ресурсы Интернета и др.	На всех этапах комплексного анализа персонала учреждения.

Отметим, что правовая система документации определяет общие принципы построения взаимоотношений между сотрудниками и работодателем учреждения, минимальной заработной платой и налогообложением вознаграждений. Конкретные принципы построения стратегии в области грамотного управления персоналом, обоснованность организационной структуры управления организацией фиксируются внутриорганизационной исполнительной документацией.

Наибольшую значимость в качестве информационного источника представляют *правила внутреннего трудового распорядка* – локальный нормативный акт, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя [5]. Указанный документ не содержит информации об индивидуальном сотруднике, что ограничивает возможности его использования на этапах комплексного анализа персонала бюджетного учреждения. Однако при формировании портфеля компетенций сотрудника на различных этапах профессиональной деятельности (отбор при приеме на работу, аттестация, оценка его труда при выдаче рекомендации, выдвижение на должность) должны учитываться основные положения данного документа.

Важнейшим документом системы организационно-распорядительной документации для сотрудника выступает *должностная инструкция*, которая

представляет собой описание должностных обязанностей каждой единицы штатного расписания, т.е. описание конкретных видов работ, а не индивидуальные требования, предъявляемые к конкретному сотруднику учреждения, что ограничивает возможности ее использования в качестве информационного источника анализа компетенций сотрудников. Ендовицкий Д.А. и Беленова Н.Н. отмечают, что описание должностных обязанностей каждой единицы штатного расписания может послужить основанием для составления перечня управленческих и аналитических компетенций.

Таким образом, правила трудового распорядка и должностная инструкция – связывающее звено между кадровой политикой организации и листом компетенций, который служит основанием для количественного анализа результатов деятельности персонала, представляет собой качественное выражение вклада сотрудника в повышение эффективности функционирования бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста.

Исходя из вышесказанного следует, что для реализации всей совокупности задач комплексного анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания необходимо привлечь широкий спектр информации, создающейся на всех этапах документооборота кадровых процессов организации и за ее пределами [34, с.80-81, 88].

Подводя итоги рассмотренного в первой главе материала, можно сделать следующие краткие выводы. Работа с пожилыми людьми в учреждениях социального обслуживания в Российской Федерации, всесторонне защищенная комплексом нормативно-правовых актов, способна обеспечить пожилым людям равенство прав и возможностей. Специфика работы с людьми пожилого возраста предопределяет особые требования к качественным характеристикам персонала, работающего с ними. Критический обзор традиционных методических подходов к анализу использования персонала организаций позволил сделать вывод о необходимости их развития с учетом специфики деятельности учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста для адекватной оценки использования и результативности деятельности их персонала.

## 2. Авторская методика анализа использования персонала с учетом специфики деятельности учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста

### 2.1. Методика анализа качественного состава, динамики и обеспеченности учреждения персоналом

Панков Д.А. и Головкова Е.А. в своем исследовании отмечают, что трудовые ресурсы – это основа качественного и эффективного функционирования любой организации. Значение трудовых ресурсов усиливается персонифицированным характером труда работников [65].

В этой связи назревает необходимость в анализе персонала, который, как верно подмечено Скамай Л.Г. и Трубочкиной М.И., является элементом механизма управления организацией, работающего на повышение эффективности использования персонала [68, с.69]. Цель данного анализа конкретизируется авторами неоднозначно. Рассмотрим различные точки зрения на этот счет в таблице 9.

Таблица 9 – Цель анализа использования персонала с позиции различных авторов

Автор(ы)	Цель анализа персонала (использования персонала)
Аверина О.И.	Оценить качество трудовых ресурсов организации, эффективность системы мотивации труда и эффективность управления персоналом [45].
Романова Л.Е., Давыдова Л.В., Коршунова Г.В.	Поиск резервов повышения производительности труда [40, с.118].
Скамай Л.Г., Трубочкина М.И.	Определить уровень использования трудовых ресурсов, выявить факторы, препятствующие повышению эффективности использования труда, а также резервы роста отдачи от использования живого труда и те мероприятия, которые необходимо осуществить на уровне организации и ее внутренних подразделений [68, с. 69].
Любушкин Н.П.	Выявление факторов, препятствующих росту производительности труда, приводящих к потерям рабочего времени и отрицательно сказывающихся на росте заработной платы персонала [58, с. 315].
Агеева О.А., Шахматова Л.С.	Анализ и оценка степени использования трудовых ресурсов и выявление резервов роста производительности труда [46, с.96].
Кузьмина Е.Е., Кузьмина Л.П.	Поиск резервов повышения производительности труда работников, определение оптимальной численности работников в организации, структуры кадров и рациональной загруженности работников организации [56, с.188-189].
Панков Д.А., Головкова Е.А.	Постоянное определение резервов улучшения качества работы учреждения, повышения эффективности использования рабочей силы и эффективности расходования бюджетных средств, выделяемых на оплату труда работников учреждения [65].

Так, цель анализа использования персонала, поставленная Панковым Д.А. и Головковой Е.А., пригодна в интересах настоящего исследования в большей степени, нежели остальные, поскольку учебное пособие Панкова Д.А. и Головковой Е.А. – одна из немногих основополагающих работ в области экономического анализа хозяйственной деятельности бюджетных учреждений.

Таким образом, цель анализа персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста состоит в постоянном определении резервов улучшения качества работы учреждения, в повышении эффективности использования рабочей силы и эффективности расходования бюджетных средств, выделяемых на оплату труда работников учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста.

Для удобства проведения анализа персонала сгруппируем персонал учреждения социального обслуживания (на примере геронтологического центра) по подразделениям (таблица 10).

**Таблица 10 – Состав персонала учреждения социального обслуживания по подразделениям и должностям (на примере геронтологического центра)**

<b>Подразделение</b>	<b>Наименование должности</b>
<b>Административно-управленческий и хозяйственный персонал</b>	Директор; заместитель директора; заместитель директора по организационно-методической работе; главный бухгалтер; бухгалтер; юрисконсульт; специалист по кадрам; инспектор по кадрам; делопроизводитель; программист; заведующий складом; агент по снабжению; заведующий хозяйством; методист и др.
<b>Социально-медицинское отделение</b>	1. Заведующий отделением (заведующий отделением – врач-специалист); 2. Врач-терапевт; 3. Врач-гериатр; 4. Врач-психиатр; 5. Врач-специалист (врач-офтальмолог, врач-эндокринолог, врач-невролог, врач-дерматовенеролог и др.); 6. Зубной врач; 7. Старшая медицинская сестра; 8. Медицинская сестра по физиотерапии; 9. Медицинская сестра; 10. Медицинская сестра процедурной; 11. Медицинская сестра стерилизационной; 12. Заведующий аптекой; 13. Лаборант; 14. Психолог; 15. Инструктор по лечебной физкультуре; 16. Инструктор по трудовой терапии; 17. Специалист по социальной работе; 18. Социальный работник.
<b>Отделение активного долголетия</b>	1. Заведующий отделением (заведующий отделением – врач-специалист); 2. Старшая медицинская сестра; 3. Медицинская сестра палатная (постовая); 4. Медицинская сестра по массажу; 5. Сестра-хозяйка; 6. Санитар (санитарка); 7. Сиделка (помощник по уходу).
<b>Отделение милосердия</b>	1. Заведующий отделением (заведующий отделением – врач-специалист); 2. Старшая медицинская сестра; 3. Медицинская сестра палатная (постовая); 4. Медицинская сестра по массажу; 5. Сестра-хозяйка; 6. Санитар (санитарка); 7. Сиделка (помощник по уходу); 8. Официант.

Работники социально-медицинского отделения выполняют свои трудовые функции, оказывая услуги людям, проживающим в отделении активного долголетия и

отделении милосердия. В отделении активного долголетия проживают люди, способные к самостоятельному передвижению и самообслуживанию. В отделении милосердия – люди, утратившие способность к самообслуживанию полностью или частично, не способные к самостоятельному передвижению, имеющие стойкие выраженные нарушения органов чувств (зрения, слуха).

Далее, опираясь на исследование Панкова Д.А. и Головковой Е.А., а также на сделанные нами выводы в предыдущих параграфах, необходимо зафиксировать перечень основных методик анализа персонала, пригодных для применения в учреждениях социального обслуживания лиц пожилого возраста:

- Методика анализа численности и структуры персонала в рамках исполнения штатного расписания: анализ следует провести по всем категориям персонала. В интересах исследования это: врачи, средний медицинский персонал, младший медицинский персонал, психологи, специалисты по социальной работе и социальные работники.

- Методика анализа квалификации работников: анализ следует провести по тем категориям персонала, которые более остальных отвечают за здоровье и лечение недугов пожилых людей. Это – врачи и средний медицинский персонал.

- Анализ персонала по возрастному составу: анализ должен проводиться по тем категориям работников, которые непосредственно контактируют с получателями социальных услуг и способны управлять их психологическим и моральным состоянием (психологи, социальные работники, специалисты по социальной работе, сиделки).

Итак, сначала в процессе анализа определяется обеспеченность организации персоналом. Анализ необходимо начинать с выяснения перечня нормативов, используемых в учреждении для планирования труда персонала, а также плановых показателей, утверждаемых вышестоящими организациями. Обеспеченность определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с их плановыми и нормативными значениями [65; 46, с.96]. Таблица-клише Е.6 в приложении Е позволяет провести анализ укомплектованности, которая характеризует полноту соответствия фактически занятых должностей утвержденному их количеству по штатному расписанию [65].

Как правило, количество сотрудников, работающих в учреждении, меньше количества занятых штатных должностей. В связи с этим, анализ обеспеченности учреждения персоналом предполагает оценку уровня совмещения по категориям персонала. Если в учреждении таковое не получило распространения среди должностей врачебного персонала, выполнение всего объема врачебной работы потребует высокого

уровня интенсивности и напряженности труда врачей, что может сказаться на качестве предоставления социальных услуг. То же можно отметить в отношении среднего медицинского персонала. Следовательно, возникает вопрос о сравнимости величины экономии, полученной за счет недоукомплектации штатов, и величины убытков, понесенных бюджетом в результате снижения качества предоставления социальных услуг лицам пожилого возраста [65].

Продолжая анализировать персонал учреждения, заключаем, что соотношение различных категорий работников в общей их численности характеризует *структуру* кадров [45]. В таблице 6 мы уже прописали качественные характеристики (возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация). В отношении квалификации авторы отмечают, что уровень квалификации отдельных категорий работников, особенно их ведущей группы (врачебного персонала) для учреждений здравоохранения, – важный показатель обеспеченности учреждения персоналом. С этим нельзя не согласиться.

Методика анализа квалификации врачебного и среднего медицинского персонала приведена в таблице-клише Ж.7 (приложение Ж) и таблице-клише И.8 (приложение И) соответственно [65].

Данные таблицы-клише Ж.7 (приложение Ж) позволят сделать вывод о том, что учреждение располагает врачебным персоналом высокой квалификации, если достаточно велик удельный вес врачей высшей и первой категорий. Также необходимо обратить внимание на удельный вес не аттестованного врачебного персонала.

Уровень квалификации работников связан с качеством подготовки и переподготовки специалистов. Необходимо выяснить, существует ли и как выполняется план повышения квалификации. Анализ квалификации персонала позволяет оценить качество выполнения плана по численности работников, характер и направление кадровой политики учреждения [65]. Здесь уместно обратиться к исследованию Ендовицкого Д.А. и Беленовой Н.Н., предлагающих свое видение по использованию инструментария экономического анализа в методике отбора и аттестации персонала. Этому вопросу посвящен следующий параграф.

Далее в интересах настоящего исследования нами была отмечена необходимость в анализе персонала, непосредственно контактирующего с получателями социальных услуг, по возрастному составу. Составим таблицу-клише К.9 (приложение К).

Одним из необходимых условий эффективной работы учреждения является стабильность состава работников, что объясняется персонифицированным характером труда специалистов. Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его *движения*, то этому вопросу при анализе уделяется

большое внимание [65; 67, с.125]. В подтверждение этому, Кузьмина Е.Е. и Кузьмина Л.П., а также Любушкин Н.П. в своих исследованиях отмечают, что изучение движения рабочей силы – наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности учреждения рабочей силой. Действительно, трудовой коллектив по численному составу постоянно изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Изменения такого рода характеризуются *текучестью* кадров [56, с.194; 58].

При анализе движения персонала определяют и оценивают такие показатели, как:

- среднесписочная численность персонала за год – суммирование среднесписочной численности работников за все месяцы отчетного года и деление полученной суммы на 12 (1):

$$\text{ЧП}_c = \frac{(\text{ЧР}_1 + \text{ЧР}_2 + \text{ЧР}_3 + \text{ЧР}_4 + \text{ЧР}_5 + \text{ЧР}_6 + \text{ЧР}_7 + \text{ЧР}_8 + \text{ЧР}_9 + \text{ЧР}_{10} + \text{ЧР}_{11} + \text{ЧР}_{12})}{12} \quad (1),$$

где  $\text{ЧР}_1, \text{ЧР}_2, \text{ЧР}_3, \dots$  – среднесписочная численность работников на первое число каждого месяца, чел. Рассчитывается как сумма численности работников списочного состава за все дни месяца, подлежащих включению в среднесписочную численность, деленная на календарное число дней в месяце;

- коэффициент оборота по приему персонала. Рост в динамике должен наблюдаться при условии расширения производства (то есть при условии увеличения койко-мест) (2) [46, с.99]:

$$K_{\text{приема}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{прин}}}{\text{ЧП}_c} \quad (2),$$

где  $\text{ЧП}_{\text{прин}}$  – количество принятого на работу персонала;

$\text{ЧП}_c$  – среднесписочная численность персонала;

- коэффициент текучести персонала. Должно наблюдаться снижение в динамике (3) [46, с.99-100]:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{\text{ЧП}_{\text{выб}}}{\text{ЧП}_c} \quad (3),$$

где  $\text{ЧП}_{\text{выб}}$  – выбыло всего по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$\text{ЧП}_c$  – среднесписочная численность персонала.

Данные коэффициенты нашли отражение в таблице-клише Л.10 (приложение Л).

Исследование коэффициентов движения рабочей силы необходимо проводить и в сравнении с предыдущим периодом. Необходимо определить, являются ли изменения коэффициентов движения по сравнению с прошлым годом значительными, и за счет чего они произошли (например, за счет снижения среднесписочной численности) [65].



Особое внимание уделяют коэффициенту текучести персонала. Наиболее комплексно к этому вопросу подошли авторы Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. в исследовании «Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход», разделив управление текучестью персонала в организации на несколько этапов:

- 1) определение уровня текучести персонала (анализ количественного и качественного состава текучести);
- 2) определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью персонала;
- 3) определение причин текучести персонала;
- 4) разработка системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести [64, с.463-466].

Высокий уровень текучести может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности учреждения либо несовершенством действующей системы управления персоналом. В первом случае проблемы текучести как таковой нет, и никаких особых решений не требуется. Во втором случае следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления персоналом (недостатки в организации труда, низкая заработная плата, неразвитая социальная инфраструктура, неудовлетворительная трудовая дисциплина, отсутствие карьерных перспектив и т.д.). Важно выявить и проанализировать мотивационную структуру выбытия персонала.

Методы анализа причин текучести: анализ коэффициентов текучести (рассмотрено выше); наблюдение (во время испытательного срока, при ротации и т.д.); анкетирование сотрудников и опросы сотрудников в части мотивационных предпочтений, социально-психологического климата и пр. (речь об этих методах пойдет далее).

Если, например, в целом по учреждению более трети среднесписочной численности составляет численность принятых и численность уволенных работников, то очевиден высокий уровень коэффициентов движения. Притом, если коэффициент увольнения значительно выше коэффициента приема по всем категориям работников, то в такой ситуации нельзя говорить о стабильности состава персонала. В особенности это применимо к категориям среднего и младшего медицинского персонала, традиционно имеющим неблагоприятные условия труда и его оплаты. По этим категориям, как правило, наблюдается наиболее высокий коэффициент текучести (например, 30% и 50%, соответственно).

Таким образом, комплексную методику анализа персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста целесообразно начать с анализа качественного состава, динамики и обеспеченности учреждения персоналом. Полученные результаты приведут к определенным выводам, которые обозначат, в каком ключе аналитику двигаться дальше.

## **2.2. Использование инструментария экономического анализа в методике отбора и аттестации персонала**

По мнению Ендовицкого Д.А. и Беленовой Н.Н., существенное внимание в рамках экономического анализа следует уделять оценке пригодности потенциального работника на этапе отбора персонала, а затем и на этапах подтверждения его профессиональных компетенций (аттестации). Указанные авторы посвятили свое исследование экономическому анализу деятельности управленческого персонала. Адаптируем их методики для применения в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста.

Профессиональная пригодность возникает при достаточном соответствии между требованиями, предъявляемыми работодателем к выполняемой работе, и способностями, продемонстрированными самим претендентом на замещение вакантной должности.

Кроме того, часто кандидат ведет себя достаточно осторожно, что снижает достоверность полученных результатов отбора персонала после выполнения кандидатами собственных должностных обязанностей.

Следуя отдельным принципам отбора, соответствующим основным положениям кадровой политики учреждения, в зависимости от статуса вакантной должности специалисты кадровых служб оценивают не только профессиональные качества претендента, но и его поведенческие характеристики.

На этапе отбора персонала используются различные методы – от аналитических до медико-психологических.

Авторы выделяют определенные методы отбора персонала (таблица 11) [34, с.140-142]. Дополним эту таблицу сведениями о возможности применения тех или иных методов отбора персонала в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста.

Таблица 11 – Методы отбора персонала в исследовании Ендовицкого Д.А. и Беленовой Н.Н.

Метод отбора персонала	Применение метода в коммерческой организации	Рекомендации по применению метода в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста	Комментарий
<i>Анализ и оценка заявительных документов, в том числе:</i>			
Анализ заявлений	Применяется часто.	Применять.	X
Анализ автобиографии	Применяется часто.	Применять.	X
Анализ трудовых свидетельств и свидетельств об образовании	Применяется часто.	Применять обязательно.	Согласно должностной инструкции.
Проверка рекомендаций	Применяется.	Применять.	Желательно проверить у претендента на вакантную должность наличие каких-либо рекомендаций.
Анализ стажа	Применяется часто.	Применять.	Согласно должностной инструкции.
Медицинское заключение	Применяется обязательно.	Применять обязательно.	В соответствии с Трудовым кодексом работодатель обязан не допустить работников к исполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров [5].
<i>Тестирование, в том числе:</i>			
Тест производительности	Применяется.	Не применять.	X
Тест на интеллект	Применяется.	Применять.	Например, прибегнуть к измерению эмоционального интеллекта, описанному нами в таблице 6. Или можно обратиться к методическому отделу учреждения с просьбой о разработке соответствующих тестов или использовать уже готовые авторские методики. На основании данных личностного теста можно предложить сотруднику попробовать заключить психологический контракт, описанный нами в таблице 6.
Личностный тест	Применяется.	Применять.	
<i>Собеседование, в том числе:</i>			
Анализ выразительности поведения	Применяется.	Применять.	Учитывая специфику деятельности рассматриваемых учреждений, считаем целесообразным оценить выразительность поведения кандидата на вакантную должность. Необходимо сразу отказать кандидатам с замкнутым, неадекватным или агрессивным поведением. При наличии сомнений необходимо пригласить специалистов для окончательного заключения о пригодности человека для работы в данном учреждении.

Метод отбора персонала	Применение метода в коммерческой организации	Рекомендации по применению метода в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста	Комментарий
Анализ рабочего поведения	Применяется.	Применять.	Анализ рабочего (социального) поведения врачей, среднего медицинского персонала, психологов, социальных работников и др. можно провести по результатам работы в рамках психологического контракта, а также путем проведения опросов. Опросы – один из показателей результативности работы персонала, о чем подробнее говорится в параграфе 2.4.
Анализ социального поведения	Применяется.	Применять.	

Авторы отмечают, что объективность использования метода «тестирование» гораздо выше методов «анализа и оценки заявительных документов». Однако тестирование сопряжено с большими затратами со стороны работодателя, так как диагностику результатов может проводить только специалист с профильным образованием.

Так, необходимо определить, какие из перечисленных методов отбора персонала применяются в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста, а также выяснить, действительно ли применение того или иного метода оправданно и полезно для учреждения на этапе отбора персонала.

Поднимая вопрос об *аттестации* персонала, известно, что инструментом, позволяющим создать устойчивое и эффективное взаимодействие сферы труда и сферы образования, обеспечить рациональное использование человеческого потенциала, выступает *профессиональный стандарт*.

Актуальность внедрения профессиональных стандартов в сферу социальной защиты обусловлена, прежде всего, изменением содержания социальных проблем, решаемых в условиях новых вызовов и рисков современного общества, возрастающей ролью данной сферы, ростом требований к качеству и эффективности профессиональной деятельности. Сегодня перед отраслью встала проблема дефицита высокопрофессиональных кадров.

К настоящему времени Минтрудом России утверждены 14 профессиональных стандартов работников социальной сферы. Среди них в интересах настоящей работы 5 профстандартов – специалист по социальной работе, социальный работник,

руководитель организации социального обслуживания, психолог в социальной сфере, сиделка (помощник по уходу).

Профессиональный стандарт позволяет установить точно очерченный минимум компетенций и функций, которые входят в содержание деятельности сотрудника органа или учреждения социальной защиты. Также конкретизируется возможность сформулировать требования к объему и качеству деятельности для заключения «эффективных контрактов» с сотрудниками.

Опыт внедрения профессиональных стандартов обозначил ряд проблем. Прежде всего, это отсутствие четких административных и методических процедур проведения аттестации персонала; управленческие проблемы, связанные с консерватизмом и противоречивостью самой структуры системы социальной защиты населения; трудности в кадровой работе; отсутствие финансирования для обучения персонала; сложности межведомственного взаимодействия; сложности адаптации работников сферы социального обслуживания. Ориентация на профессиональные стандарты должна изменить систему кадровой политики в сфере социального обслуживания населения, особенно в таких направлениях работы с персоналом как: аттестация, обучение и оценка квалификации персонала.

Так, на практике существенная доля организаций социального обслуживания населения не планирует мероприятия по повышению квалификации своих работников с учетом положений профессиональных стандартов, а также проверку соответствия этой квалификации положениям профессиональных стандартов, в том числе путем аттестации работников. Причиной такой ситуации является отсутствие источников финансирования курсов повышения квалификации.

Как правило, вопросы оплаты повышения квалификаций или профессиональной переподготовки остаются на усмотрение непосредственно учреждений сферы социального обслуживания, а чаще всего становятся личным делом работников. Кроме финансовых вопросов, сложность переподготовки связана с вопросами организационно-административного плана, а именно, выполнение должностных обязанностей другими сотрудниками учреждения. Однако при этом не предусмотрено процедур, связанных с оплатой этого дополнительного труда [52, с.187-191].

Все же, регулярное повышение квалификации – мера необходимая. Работодатель получает возможность оценить и повысить профессионализм своих сотрудников, а работникам стандарт дает представление о предъявляемых к ним требованиях. Персоналу также не стоит забывать, что от уровня квалификации зависит размер оклада (что подробно освещено в параграфе 2.3.), который является базой для

расчета всех причитающихся премий и иных выплат. Необходимо выяснить, существует ли в учреждении график повышения квалификации, и какие специальности охвачены этим процессом. В противном случае учреждению рекомендуется планировать на будущее такую статью затрат при распределении государственных субсидий либо производить финансирование за счет приносящей доход деятельности.

### **2.3. Методика анализа формирования и эффективности использования средств на оплату труда**

Ключевой документ экономического планирования для бюджетного учреждения – это план финансово-хозяйственной деятельности (далее – ПФХД), без которого деятельность организации бюджетной сферы недопустима. ПФХД не просто устанавливает общие значения доходов и расходов организации в текущем году, но и предусматривает детализацию по категориям поступлений и распределение затрат по кодам видов расходов. В интересах настоящего параграфа в таблице-клише М.11 (приложение М) приведена выдержка из ПФХД в части расходов на выплаты персоналу в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста. При изменении условий оплаты труда в течение года назначения по оплате труда корректируются и вносятся в ПФХД учреждения.

При исчислении отклонения устанавливаются факторы, влияющие на его величину. Например, это может быть изменение должностных окладов. В целях настоящего параграфа определен следующий перечень должностей для исследования:

- заведующий отделением – врач-специалист;
- врач-специалист всех наименований;
- старшая медицинская сестра;
- медицинская сестра палатная (постовая);
- сиделка (помощник по уходу);
- специалист по социальной работе;
- социальный работник;
- психолог.

В Ярославской области действует постановление Правительства Ярославской области «Об оплате труда работников государственных учреждений социального обслуживания Ярославской области...» (далее – постановление). Данное постановление определяет порядок формирования системы оплаты труда работников государственных

учреждений социального обслуживания Ярославской области. Положение подготовлено с учетом следующих условий [27]:

- соблюдение основных гарантий, установленных нормами действующего трудового законодательства в Российской Федерации;
- определение условий оплаты труда исходя из особенностей содержания и условий труда работников учреждений;
- установление зависимости величины заработной платы от сложности выполняемых работ, уровня образования и стажа работы по должности (профессии), условий труда;
- усиление стимулирующей роли тарифной части оплаты труда;
- учет при тарификации работ и работников требований Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или соответствующих положений профессиональных стандартов;
- изменение структуры заработной платы, обеспечивающей усиление ее стимулирующего воздействия;
- использование системы поощрений, основанной на применении стимулирующих надбавок и премирования;
- установление прав руководителей учреждений в оценке деловых качеств работников и результатов их труда;
- повышение эффективности использования бюджетных средств, направляемых на оплату труда;
- учет мнения представительного органа работников.

Фонд оплаты труда работников государственных учреждений социального обслуживания Ярославской области формируется из:

- фонда оплаты труда по штатному расписанию, формируемого на основании тарификационного списка по должностям (профессиям) работников учреждения и включающего:
  - размер среднего должностного оклада диапазона должностных окладов для руководителей, специалистов и других служащих и месячной тарифной ставки для категорий рабочих;
  - суммы повышения должностного оклада (тарифной ставки);
  - суммы надбавок стимулирующего характера;
  - суммы доплат компенсационного и стимулирующего характера;

- дополнительного фонда оплаты труда на иные выплаты, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации (замещение отпусков, праздничные, ночные смены, изменения надбавки за непрерывный стаж), исходя из расчетов планируемых расходов;
- суммы доплат работникам отдельных категорий (без учета доплат по вакантным ставкам);
- надтарифного фонда оплаты труда отдельных категорий работников учреждений, предоставляющих социальные услуги в стационарной и полустационарной форме, а также осуществляющих социальное обслуживание на дому, в размере 25% фонда оплаты труда по тарификации отдельных категорий работников учреждений, доплат работникам отдельных категорий и дополнительного фонда оплаты труда;
- надтарифного фонда оплаты труда отдельных категорий работников учреждений, предоставляющих социальные услуги в стационарной форме, в размере 18% фонда оплаты труда по тарификации отдельных категорий работников учреждений, доплат работникам отдельных категорий и дополнительного фонда оплаты труда;
- надтарифного фонда оплаты труда иных категорий работников учреждений, предоставляющих социальные услуги в стационарной и полустационарной форме, а также осуществляющих социальное обслуживание на дому, в размере 6% фонда оплаты труда по тарификации иных категорий работников учреждений и дополнительного фонда оплаты труда;
- надтарифного фонда оплаты труда иных категорий работников учреждений, предоставляющих социальные услуги в стационарной форме, в размере 6% фонда оплаты труда по тарификации иных категорий работников учреждений и дополнительного фонда оплаты труда и др.

Фонд оплаты труда работников государственных бюджетных учреждений социального обслуживания Ярославской области формируется исходя из объема субсидий, поступающих в установленном порядке таким учреждениям из регионального бюджета, и средств, поступающих от приносящей доход деятельности [27]. Заработная плата работников учреждений включает: должностные оклады (тарифные ставки) по занимаемой должности (профессии); размеры повышения должностных окладов (тарифных ставок); выплаты компенсационного и стимулирующего характера в соответствии с условиями оплаты труда, определенными действующим трудовым законодательством и положением.



К должностному окладу (тарифной ставке) начисляются предусмотренные трудовым законодательством выплаты компенсационного и стимулирующие характера, установленные действующими нормативными правовыми актами, включая локальные нормативные акты учреждений.

Должностные оклады персонала, занятого в государственных учреждениях социального обслуживания Ярославской области, в соответствии с постановлением с 2018 г. на 2019 г. не изменялись [27]. Необходимо выяснить, какие оклады установлены в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста (взяты ими минимальные, средние или максимальные значения окладов) (таблица-клише 12 и таблица-клише Н.12 в приложения Н).

**Таблица 12 – Должностные оклады медицинского персонала, установленные в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста в 2018-2019 гг.**

Наименование должности	Значение показателей в разрезе категорий (руб.) / Количество, чел.			
	Высшая	первая	вторая	без категории
<b>заведующий отделением – врач-специалист (диапазон оклада)</b>	<b>12 601–12 900</b>	<b>12 301–12 600</b>	<b>12 101–12 300</b>	<b>11 901–12 100</b>
Оклад заведующего отделением – врача-специалиста в исследуемом учреждении	Окл. высш.кат.	Окл. перв.кат.	Окл. втор.кат.	Окл. без кат.
Количество чел. в 2018 г.	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>
Количество чел. в 2019 г.	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>
<b>врач-специалист всех наименований (диапазон оклада)</b>	<b>12 301–12 600</b>	<b>12 101–12 300</b>	<b>11 901–12 100</b>	<b>11 701–11 900</b>
Оклад врача-специалиста всех наименований в исследуемом учреждении	Окл. высш.кат.	Окл. перв.кат.	Окл. втор.кат.	Окл. без кат.
Количество чел. в 2018 г.	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>
Количество чел. в 2019 г.	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>
<b>старшая медицинская сестра (диапазон оклада)</b>	<b>11 901–12 100</b>	<b>11 701–11 900</b>	<b>11 501–11 700</b>	<b>11 301–11 500</b>
Оклад старшей медицинской сестры в исследуемом учреждении	Окл. высш.кат.	Окл. перв.кат.	Окл. втор.кат.	Окл. без кат.
Количество чел. в 2018 г.	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>
Количество чел. в 2019 г.	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>
<b>медицинская сестра палатная (постовая) (диапазон оклада)</b>	<b>11 701–11 900</b>	<b>11 501–11 700</b>	<b>11 301–11 500</b>	<b>11 001–11 300</b>
Оклад медицинской сестры палатной (постовой) в исследуемом учреждении	Окл. высш.кат.	Окл. перв.кат.	Окл. втор.кат.	Окл. без кат.
Количество чел. в 2018 г.	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>	Кол <sub>2018</sub>
Количество чел. в 2019 г.	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>	Кол <sub>2019</sub>

Поскольку за 2 года изменения окладов не произошло (в соответствии с постановлением Правительства Ярославской области, упомянутом выше), то для анализа фонда оплаты труда в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста нами предложены следующие факторные модели (формулы 1, 2):

$$\text{ФОТ} + \text{Выпл. иные} = (\text{СЗП} + \text{Ср. Выпл. иные}) \times \text{ЧП}_c \quad (1),$$

где СЗП – средняя заработная плата, руб.;

$$\text{ЗЕ} = \frac{\text{Расх. выпл. перс.}}{\text{КПСУ}} \quad (2),$$

где ЗЕ – зарплатоемкость, руб.;

КПСУ – количество получателей социальных услуг, чел.

Охарактеризуем факторные модели в таблице 13.

**Таблица 13 – Факторные модели для проведения анализа фонда оплаты труда в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста в 2018-2019 гг.**

№ п/п	Факторная модель	Характеристика модели	Источник для производства необходимых расчетов	Выводы
1	$\text{ФОТ} + \text{Выпл. иные} = (\text{СЗП} + \text{Ср. Выпл. иные}) \times \text{ЧП}_c$	Можно проанализировать отклонение факта 2018 г. от плана 2018 г., а также отклонение факта 2019 г. от плана 2019 г.	По данным таблице-клише М.11 (приложение М); отчет по форме П-4 «Сведения о численности и заработной плате работников».	Насколько в 2018 г., 2019 г. планы оказались реалистичными; происходит ли рост средней заработной платы в учреждении; можно ли судить о более грамотном планировании бюджета с течением времени и т.д.
2	$\text{ЗЕ} = \frac{\text{Расх. выпл. перс.}}{\text{КПСУ}}$	Можно определить, как изменилась величина расходов на зарплату, приходящуюся на одного получателя социальных услуг.	По данным таблицы-клише М.11 (приложение М); по документам в отделе кадров, фиксирующим точное количество получателей социальных услуг на конец года.	Вследствие чего был зафиксирован рост или снижение данного показателя; повлияло ли изменение среднесписочной численности сотрудников на рост или снижение данного показателя и т.д.

Затем следует перейти к рассмотрению видов дополнительной работы, применяемых в учреждении. Весь объем работы выполнить не всегда возможно, тем более, когда существует дефицит в каких-либо категориях персонала. Труд людей, берущих на себя дополнительную нагрузку, должен быть оплачен. С этой целью Трудовой кодекс Российской Федерации предусматривает следующие виды дополнительной занятости [5]:

- *внутреннее совместительство* – заключение трудового договора с работником о выполнении в свободное от основной работы время другой регулярной оплачиваемой работы у того же работодателя;

- *внешнее совместительство* – заключение трудового договора с работником о выполнении в свободное от основной работы время другой регулярной оплачиваемой работы у другого работодателя;
- *совмещение профессий (должностей)* – выполнение в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определенной трудовым договором, дополнительной работы по другой профессии (должности) за дополнительную оплату;
- *расширение зон обслуживания* – выполнение в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определенной трудовым договором, дополнительной работы по такой же профессии (должности) путем увеличения объема работ.

Следует определить, какие виды дополнительных работ применяются в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста, и на каких категориях персонала лежит такая дополнительная нагрузка, которая, безусловно, является добровольной (таблица-клише 14).

Таблица 14 – **Виды дополнительных работ в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста в определенном месяце 20XX г.**

Вид дополнительной работы	Получило ли распространение среди персонала в учреждении	Категории персонала, охваченные данным видом дополнительной работы	Кол-во, чел.	Оплата дополнительной работы в определенном месяце 20XX г.
Внутреннее совместительство	Да / Нет	Врачебный персонал, средний и младший медицинский персонал.	Кол <sub>20XX</sub>	Процент оплаты корректируется в зависимости от количества нагрузки, в т.ч. из-за отсутствующих работников. Любые изменения оплаты дополнительного труда происходят по соглашению сторон с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.
Внешнее совместительство	Да / Нет		Кол <sub>20XX</sub>	
Совмещение профессий (должностей)	Да / Нет		Кол <sub>20XX</sub>	
Расширение зон обслуживания	Да / Нет		Кол <sub>20XX</sub>	
Не задействованы в дополнительной работе		Врачебный персонал.	Кол <sub>20XX</sub>	
		Средний медицинский персонал.	Кол <sub>20XX</sub>	
		Младший медицинский персонал:  сиделка; санитарка.	Кол <sub>20XX</sub> Кол <sub>20XX</sub>	

Зафиксировать, какой процент сотрудников из общего числа вовлечен в дополнительную работу, с достоверностью невозможно, поскольку один и тот же сотрудник может совмещать сразу по 2-3 вида дополнительных работ. Из среднесписочной численности врачебного, среднего и младшего медицинского персонала целесообразней выделить процент лиц, не задействованных в дополнительных работах. Так, будет очевидно, полностью ли загружен персонал, и можно ли судить об эффективной работе учреждения. С этой целью необходимо перечислить какие категории персонала наиболее часто берут дополнительную работу и по какой профессии (должности) в учреждении.

Также существуют иные дополнительные оплаты и надбавки в учреждениях исследуемого нами типа. Рассмотрим некоторые элементы, входящие в фонд оплаты труда, строго регламентированные Трудовым кодексом Российской Федерации и вышерассмотренным постановлением [27]:

- *доплата за работу в ночное время (с 22 часов до 6 часов)* – оплата устанавливается в размере 50% от должностного оклада (тарифной ставки). Доплата рассчитывается за каждый час работы в ночное время;
- *работа в выходной или нерабочий праздничный день* – оплата устанавливается не менее чем в двойном размере;
- *премия за высокие результаты работы* – реализуется по показателям эффективности деятельности работников и критериям их оценки в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных услуг в соответствии с Положением о премировании, утверждаемым локальным нормативным актом учреждения, с учетом мнения представительного органа работников;
- *доплата за вредные условия труда* – устанавливается в повышенном размере в соответствии со статьей 147 Трудового кодекса Российской Федерации, на основании *результатов специальной оценки условий труда*. Минимальный размер повышения оплаты труда работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, составляет 4% тарифной ставки (оклада), установленной для различных видов работ с нормальными условиями труда. Конкретные размеры повышения оплаты труда конкретного работника устанавливаются работодателем с учетом мнения представительного органа. Рекомендуемые размеры повышения оплаты труда в зависимости от класса вредности установлены «Отраслевым соглашением по государственным бюджетным и казенным учреждениям социального обслуживания Ярославской области, функционально подчиненным Департаменту труда и социальной поддержки населения Ярославской области на 2017-2019 гг.» [28]. Соглашение

подписано Департаментом труда и социальной поддержки населения Ярославской области и Областной общественной организацией профсоюза работников государственных учреждений и общественного обслуживания Российской Федерации. Работники, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, имеют право на дополнительный отпуск. Минимальная продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска таким категориям работников, на основании результатов специальной оценки условий труда, составляет 7 календарных дней [5]. Специальная оценка условий труда рабочих мест проводится в соответствии с Федеральным законом «О специальной оценке условий труда» [12];

- *доплата за особо тяжелые условия труда* – к должностным окладам (тарифным ставкам) работников с особыми условиями труда устанавливается доплата в размере 5% от должностного оклада (тарифной ставки) в соответствии с постановлением [27];

- *доплата за стаж* – регулируется постановлением, в соответствии с которым работникам учреждений за продолжительность непрерывного стажа работы в учреждениях устанавливается надбавка в следующих размерах: от 1 года до 3 лет – 10%; от 3 до 5 лет – 20%; свыше 5 лет – 30%; свыше 20 лет – 40% от должностного оклада (тарифной ставки).

Систематизировать данные элементы, входящие в фонд оплаты труда, можно в виде таблицы-клише 15 с целью выявления ситуации в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста, например, в 2019 г.

**Таблица 15 – Доплаты компенсационного и стимулирующего характера в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста в 2019 г.**

Вид доплаты	Характер доплаты	Размер доплаты, установленный законодательством	Размер доплаты, установленный в учреждении	Категории персонала, получающие данный вид доплаты
За работу в ночное время	Компенсационная	В размере 50% от должностного оклада (тарифной ставки).	Доплата <sup>ночн.</sup>	Административно-управленческий и хозяйственный персонал, врачебный персонал, средний и младший медицинский персонал
Работа в выходной или нерабочий праздничный день	Стимулирующая	Не менее чем в двойном размере.	Доплата <sup>вых.,праздн.</sup>	
За вредные условия труда	Компенсационная	На основании результатов специальной оценки условий труда, но не ниже 4% тарифной ставки (оклада). Отраслевым соглашением установлен размер доплат:	Доплата <sup>вредность</sup>	

Вид доплаты	Характер доплаты	Размер доплаты, установленный законодательством	Размер доплаты, установленный в учреждении	Категории персонала, получающие данный вид доплаты
		класс вредности 3.1. (менее опасная работа) – 4% тарифной ставки (или должностного оклада);  класс вредности 3.2. (более опасная работа) – 8% тарифной ставки (или должностного оклада).		
За особо тяжелые условия труда	Компенсационная	5% от должностного оклада (тарифной ставки).	Доплата <sup>особ.тяж.</sup>	
За стаж	Стимулирующая	От 1 года до 3 лет – 10%; от 3 до 5 лет – 20%; свыше 5 лет – 30%; свыше 20 лет – 40% от должностного оклада (тарифной ставки).	Доплата <sup>стаж</sup>	

Помимо этого, нами было упомянуто выше, что фонд оплаты труда работников государственных учреждений социального обслуживания Ярославской области формируется, в том числе, и из суммы доплат работникам отдельных категорий (без учета доплат по вакантным ставкам) по так называемой «дорожной карте». Так, в 2019-2020 гг. работникам отдельных категорий, замещающим должность (принятым по профессии) по основному месту работы, устанавливается доплата к заработной плате пропорционально отработанному времени в суммах, отраженных в приложении П [27].

Так, заметна поддержка государства наиболее уязвимых категорий персонала. Работа, предполагающая непосредственный контакт и уход за престарелыми людьми, высоко ценится и ежегодно индексируется. Остаток средств, выделяемых на доплаты, и средств надтарифного фонда после исчисленной доплаты распределяется между указанными категориями работников учреждений.

На основании проведенного анализа состояния персонала и использования фонда оплаты труда в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста необходимо проанализировать:

- соблюдаются ли в учреждении основные гарантии, установленные нормами действующего трудового законодательства в Российской Федерации;
- соответствуют ли условия оплаты труда особенностям содержания и условиям труда работников учреждения;

- зависит ли величина заработной платы от сложности выполняемых работ, уровня образования и стажа работы, условий труда;
- используется ли в учреждении система поощрений, основанная на применении стимулирующих надбавок и премирования;
- наделено ли руководство полномочиями в оценке деловых качеств работников и результатов их труда;
- учитывается ли в учреждении мнение представительного органа работников;
- состоит ли фонд оплаты труда работников учреждения строго из фонда оплаты труда по штатному расписанию; из дополнительного фонда оплаты труда на иные выплаты, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, исходя из расчетов планируемых расходов; из сумм доплат работникам отдельных категорий и иных возможных элементов, предусмотренных вышерассмотренным постановлением.

Так, своевременное выявление негативных тенденций и резервов повышения качества труда и эффективности использования средств бюджета возможно лишь при проведении постоянной аналитической работы в учреждении при непосредственном участии в этой работе специализированных служб и комиссий учреждения. Полученные результаты анализа, в первую очередь, должны использоваться при разработке и составлении сметы расходов учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста на планируемый период.

#### **2.4. Методика анализа результативности работы персонала**

Анализ эффективности труда предполагает характеристику таких показателей рабочего времени как средняя продолжительность рабочей недели и средняя продолжительность рабочего дня. В условиях высокого уровня совместительства эти показатели представляются в расчете на одну должность и на одного работника. С целью оценки эффективности использования рабочего времени выделяются величины нормируемых и ненормируемых потерь времени, рассчитываются и анализируются соответствующие коэффициенты. Однако Панков Д.А. и Головкова Е.А. в своем исследовании отмечают, что затраты рабочего времени не дают еще полного представления о загруженности работников в течение рабочего дня и отчетного периода в целом, об интенсивности их работы и ее эффективности с точки зрения получения конкретных конечных результатов. Поэтому эффективность труда

работников учреждений социального обслуживания традиционно характеризуется таким показателем как уровень обслуживания, который можно рассчитать как на должность, так и на одного работника учреждения, а также на одного специалиста ведущей категории.

Однако и уровень обслуживания нельзя однозначно назвать показателем производительности труда, так как выполнение плана по числу обслуживания получателей социальных услуг может быть достигнуто и без обеспечения надлежащего качества оказываемых социальных услуг.

Чтобы определить конечный результат работы персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста, следует оценить качество проводимых мероприятий по повышению уровня излечения и оказания надлежащей иной помощи, для чего необходимо использовать информацию о применении экспериментальных и уникальных методов в области оказания социальных услуг. Важное значение имеет также квалификационная структура персонала [65].

Интересно представлены способы практической оценки эффективности работы различных категорий персонала в исследовании Одегова Ю.Г., Абдурахманова К.Х., Котовой Л.Р. Авторы приводят следующие наиболее часто используемые методы оценки эффективности деятельности, которые мы, в свою очередь, попробуем адаптировать для применения в учреждениях социального обслуживания лиц пожилого возраста [64, с. 265-304]:

1. Метод компетенций (профиль компетенций): процедура, в ходе которой оценки специалиста сопоставляются с «идеальным» профилем должности. Для каждой организации (и для каждой должности) набор необходимых качеств уникален. В учреждении социального обслуживания качественные характеристики сотрудника, желающего работать в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста, были определены нами ранее в таблице 6. Среди них в рамках настоящего метода важны: эмоциональный интеллект, коммуникабельность, профессиональная компетентность, терпимость и уравновешенность, гуманистическая этика общения с пожилыми людьми, уважение к личности, умение поддерживать опрятный и соответствующий работе внешний вид.

Эти компетенции можно систематизировать в виде таблицы с выставлением баллов (от 1 до 5), чтобы соответствие работника представлялось наглядно. Идеальный профиль компетенций для любой должности, которая предполагает контакт с получателями социальных услуг, требует высшей оценки (каждой из компетенций идеалом выступает 5-ти балльное значение). Составим таблицу Р.14 в приложении Р, а



для «измерения» эмоционального интеллекта (в рамках так называемого «личностного теста») – таблицу-клише С.15 в приложении С. Предположим, что подобную оценку должно производить руководство. Поэтому данные две таблицы «метода компетенций» – часть метода «360 градусов», который рассмотрен далее.

Так, применяя данный метод, по итогам оценки эффективности процесса работы руководство учреждения получает довольно мощный инструмент для управления эффективностью деятельности сотрудников. Выявляются эмоционально-волевые компоненты психической деятельности сотрудника, попавшего в новую среду. По сути, становится совершенно ясно, что именно должен изменить каждый из оцененных работников, чтобы эффективность его работы повысилась. Вопрос в том, хватит ли учреждению ресурсов, мотиваторов и прочего, чтобы заинтересовать этих сотрудников в развитии требуемых компетенций, поддержании на должном уровне и дальнейшем повышении эффективности деятельности.

2. Поведенческие рейтинговые шкалы: методы, сочетающие в себе рейтинговую оценку и характеристику поведения сотрудника на рабочем месте в различных ситуациях. Шкалы с поведенческими индикаторами созданы для каждой компетенции и позволяют провести более объективную и быструю оценку и самооценку работника. Это трудоемкий метод, но доступный и понятный для работников. Есть смысл применять его для работ, в которых важны черты поведения в различных ситуациях. Адаптируем данную методику в рамках настоящего исследования, путем составления теста на интеллект, способного отразить способность к усвоению новых знаний и умений. Подобный шаблон рекомендуется использовать руководству для оценки сотрудника. Кроме этого, данный шаблон может использовать и сам сотрудник для самооценки. Поэтому такой тест также является частью метода «360 градусов», который рассмотрен далее.

Оценить общий интеллект с помощью различных типов заданий можно при помощи четырех субтестов: закончить предложение, найти лишнее определение, провести аналогию, вписать недостающие числа в числовой ряд на основании найденной закономерности.

3. Аттестация: метод оценки квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств посредством собеседования, тестирования, письменного описания характеристик сотрудника (эссе) или его поведения в критических ситуациях (метод критических ситуаций). Данным методом нами уже предложен анализ врачебного и среднего медицинского персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста в приложениях Ж, И.

4. Метод «360 градусов»: оценка производится самим специалистом, его руководителями, клиентами; дает возможность работнику узнать, как его деятельность, поведение, поступки воспринимаются другими людьми, и использовать эту информацию для дальнейшего личного и профессионального развития. Метод применяют для решения самого широкого круга задач, связанных с развитием работника.

По итогам оценки «360 градусов» определяются сильные стороны и области развития сотрудника. Как правило, метод не применяют в качестве основания для пересмотра заработной платы и начисления премий, а также для принятия кадровых решений при продвижении по службе. Недостатком метода выступает то, что он дает оценку лишь компетенций, а не результатов деятельности. Поэтому оценка результативности рассмотрена нами как отдельный метод далее.

Так, оценка со стороны руководства может осуществляться посредством использования таблиц Р.14 и С.15 (приложениях Р, С), теста на интеллект. Для проведения сотрудником самооценки можно воспользоваться таблицей С.15 в приложении С и тестом на интеллект. Далее составим таблицы Т.16 и У.17 (приложения Т, У).

Данные из анкет по анализу причин увольнения сотрудников в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста будут направлены на улучшение условий работы персонала в учреждении. Стоит отметить, что анкетирование является анонимным, поэтому общие сведения (ФИО, пол, возраст) заполняются по усмотрению сотрудника. Сотрудник выбирает ответ, который больше подходит к его ситуации.

Оценка от получателей социальных услуг выражается посредством анкет-опросников. Результаты анкетирования особенно наглядны в динамике, поэтому учреждениям рекомендуется проводить данные опросы с определенной периодичностью, дабы отследить изменения. Собрав все анкеты, необходимо выделить процент положительных ответов мужчин и женщин.

Разделение ответов респондентов-мужчин и респондентов-женщин, на наш взгляд, необходимо для получения информации о том, хватает ли женщинам/мужчинам питания (количества, калорий и т.п.), информации об удовлетворенности получателя социальных услуг своим досуговым временем в учреждении, информации об удобстве или неудобстве проживания в комнате учреждения и т.д. По нашему мнению, анкета представляет собой наилучший алгоритм обобщающей характеристики уровня качества и доступности услуг. На его основании вполне возможно дать оценку услуг анализируемого учреждения.

Например, приказом департамента труда и социальной поддержки населения Ярославской области утверждена «Анкета по анализу качества и доступности социальных услуг, предоставляемых поставщиками социальных услуг» (приложение Ф).

5. Оценка результативности: метод, применяемый для оценки результатов деятельности и компетенций сотрудников с выявлением разрыва между уровнями реальной и требуемой компетенции. Результативность работы руководство (или заведующие отделениями) могут отследить путем оценки выполнения КПЭ – ключевых показателей эффективности (таблица-клише Х.19 в приложении Х). Ключевым показателем эффективности для всех категорий персонала, несомненно, являются положительные отзывы от получателей социальных услуг (в том числе в адрес конкретного сотрудника), а также общая удовлетворенность жизнью как в целом, так и в учреждении.

Ранее нами была упомянута сбалансированная система показателей (ССП), на основе которой можно строить действенные схемы мотивирования. Так, Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. в своей работе, исследуя взаимосвязь элементов ССП, выделяют такую составляющую, как *внутренние процессы*: на каких внутренних процессах учреждению стоит концентрировать усилия, чтобы удовлетворить запросы получателей социальных услуг? Например, ССП может позволить установить, имеются ли в учреждении действительно подготовленные и заинтересованные сотрудники (перспектива обучения и развития), довольны ли получатели социальных услуг и насколько они лояльны по отношению к учреждению [64, с.349-350].

Одна из главных целей внедрения и применения ССП – развитие возможностей каждого работника и, как следствие, всего учреждения. Поэтому разработке составляющей, связанной с персоналом, должно быть уделено особое внимание.

Подводя итоги, известно, что многими авторами выделяется такое направление в оценке эффективности работы подразделений по персоналу на основе ССП как формирование ССП по четырем перспективам. Прделанная нами работа, действительно, приобрела форму четырех перспектив. Систематизируем авторские теории и наши предложенные методики в таблицу 16. В результате внедрения ССП у сотрудников всех подразделений появляется четкое понимание своих обязанностей. Управление на основе поставленных целей дает еще одно важное преимущество: возможность сотруднику самостоятельно контролировать результаты своей деятельности. Стратегические цели и показатели подразделений могут быть

сформулированы в качестве соответствующих разделов должностных инструкций [64, с.355-368].

Таблица 16 – **Формирование ССП в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста по четырем перспективам**

Направление	Характеристика	Использование данного направления в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста
<b>Финансовая составляющая</b>	Финансовые результаты деятельности службы управления персоналом – имеет значение для формирования прибыли организации, поскольку напрямую влияют на стоимость услуг или себестоимость продукции.	Данные ССП не применимы в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста.
<b>Составляющая клиентов</b>	Оценка степени удовлетворенности клиентов деятельностью подразделения по персоналу.	В учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста возможно применить данное направление – разработать ССП, характеризующие степень удовлетворенности получателей социальных услуг работой персонала учреждения (а именно показатели, взятые из опросов, – таблица Ф.18 (приложение Ф)).
<b>Составляющая эффективности внутренних бизнес-процессов</b>	Оценка эффективности процессов по управлению персоналом (подбор, высвобождение, оценка, трудовые перемещения и др.) по критериям качества и скорости их выполнения.	В учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста возможно применить данное направление – разработать ССП, характеризующие интенсивность движения кадров. Например, можно использовать показатели (коэффициенты), перечисленные нами ранее в таблице-клише Л.10 (приложение Л).
<b>Составляющая обучения и развития</b>	Целесообразность проведения обучения сотрудников, степень изменения навыков и получения новых знаний в процессе обучения.	В учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста результативность деятельности учреждения по аттестации персонала анализируется по следующей системе показателей: 1) своевременное прохождение аттестаций; 2) соответствие квалификации положениям профессиональных стандартов (см. параграф 2.2.).
<b><i>Нами было добавлено еще одно направление:</i></b>		
<b>Составляющая удовлетворенности сотрудника своей работой</b>	Одегов Ю.Г. и другие авторы полагают, что предпосылкой повышения производительности, ответственности, качества и уровня обслуживания потребителя является удовлетворенность работника.	Степень удовлетворенности персонала можно оценивать на основе ежегодных опросов (таблицы Т.16, У.17 (приложения Т,У)).

В завершение настоящего параграфа необходимо отметить неопределимый вклад Панкова Д.А., Головковой Е.А., Ендовицкого Д.А., Беленовой Н.Н., Одегова Ю.Г., Абдурахманова К.Х., Котовой Л.Р. в области экономического анализа хозяйственной деятельности учреждений и оценку результативности работы персонала.

Подводя итоги второй главы ВКР, отметим, что изложенная в ней авторская методика включает несколько направлений анализа использования персонала, учитывающих специфику учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста и позволяющих дать комплексную оценку результативности управления человеческими ресурсами таких организаций.

### **3. Апробация авторской методики анализа использования персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста на примере ГБУ СО ЯО**

#### **Ярославского областного геронтологического центра**

#### **3.1. Общая организационно-экономическая характеристика ГБУ СО ЯО**

#### **Ярославского областного геронтологического центра**

Государственное бюджетное учреждение социального обслуживания Ярославской области Ярославский областной геронтологический центр (далее – ГБУ СО ЯО ЯОГЦ) создано в 1967 г., находится в г. Ярославле, ул. Маяковского, д.63.

ГБУ СО ЯО ЯОГЦ является стационарным учреждением, которое создано в соответствии с Гражданским кодексом, Бюджетным кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», Федеральным законом «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», решением исполнительного комитета Ярославского городского Совета депутатов трудящихся от 11.12.1968 г. №791 [2, 3, 9, 10]. Учредительным документом является устав.

Функции и полномочия учредителя от имени Ярославской области осуществляет департамент труда и социальной поддержки населения Ярославской области (далее – учредитель). Функции и полномочия собственника имущества осуществляет департамент имущественных и земельных отношений Ярославской области [73].

ГБУ СО ЯО ЯОГЦ является юридическим лицом, которое имеет самостоятельный баланс, лицевые счета, открытые для учета операций с собственными средствами учреждения, средствами во временном распоряжении и субсидиями из областного бюджета на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, с субсидиями на иные цели и бюджетными инвестициями, печать со своим наименованием, штампы, бланки.

Основными *целями* деятельности ГБУ СО ЯО ЯОГЦ является предоставление гражданам, признанным нуждающимися в социальном обслуживании в стационарной форме социального обслуживания, социальных услуг при постоянном, временном (на срок, определенный индивидуальной программой предоставления социальных услуг) проживании в учреждении.

Для достижения поставленных целей ГБУ СО ЯО ЯОГЦ осуществляет *основные виды деятельности* (таблица 17), определенные Федеральным законом «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [9, 73].

Таблица 17 – Основные виды деятельности ГБУ СО ЯО ЯОГЦ

№ п/п	Наименование вида предоставляемых социальных услуг	Описание услуги
1	<b>Социально – бытовые услуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление площади жилых помещений, помещений для организации реабилитационных мероприятий, трудотерапии и культурно-досуговой деятельности и иных помещений, используемых для предоставления социальных услуг, согласно нормативам, утвержденным Правительством Ярославской области;</li> <li>• обеспечение питания согласно нормативам, утвержденным Правительством Ярославской области;</li> <li>• обеспечение мягким инвентарем (одеждой, обувью, нательным бельем и другими предметами вещевого довольствия согласно нормативам, утвержденным Правительством Ярославской области;</li> <li>• уборка жилых помещений, помещений для организации реабилитационных мероприятий, трудотерапии и культурно-досуговой деятельности и иных помещений, используемых для предоставления социальных услуг;</li> <li>• организация досуга и отдыха, в том числе обеспечение книгами, журналами, газетами, настольными играми;</li> <li>• предоставление гигиенических услуг лицам, не способным по состоянию здоровья к самостоятельному уходу.</li> </ul>
2	<b>Социально – медицинские услуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнение процедур, связанных с сохранением здоровья получателей социальных услуг (измерение температуры тела, артериального давления, контроль за приемом лекарств и др.);</li> <li>• проведение оздоровительных мероприятий;</li> <li>• систематическое наблюдение за получателями социальных услуг для выявления отклонений в состоянии их здоровья, в том числе вызов врача;</li> <li>• консультирование по социально-медицинским вопросам (поддержания и сохранения здоровья получателей социальных услуг, проведения оздоровительных мероприятий, наблюдения за получателями социальных услуг для выявления отклонений в состоянии здоровья);</li> <li>• проведение первичного медицинского осмотра и первичной санитарной обработки.</li> </ul>
3	<b>Социально – психологические услуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• социально-психологическое консультирование, в том числе по вопросам внутрисемейных отношений;</li> <li>• социально-психологический патронаж;</li> <li>• оказание психологической (экстренной психологической) помощи и поддержки, в том числе гражданам, осуществляющим уход на дому за тяжелобольными получателями социальных услуг.</li> </ul>
4	<b>Социально – педагогические услуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение родственников тяжелобольных получателей социальной услуги практическим навыкам общего ухода за ними;</li> <li>• социально-педагогическая коррекция, включая диагностику и консультирование.</li> </ul>
5	<b>Социально – трудовые услуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация помощи в получении образования и (или) профессии инвалидами в соответствии с их способностями;</li> <li>• проведение мероприятий по использованию остаточных трудовых возможностей и обучению доступным профессиональным навыкам, а также по оказанию помощи в трудоустройстве.</li> </ul>
6	<b>Социально – правовые услуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оказание помощи в оформлении и восстановлении документов получателей социальных услуг, а также оказание помощи в получении юридических услуг.</li> </ul>
7	<b>Услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение инвалидов пользованию средствами ухода и техническими средствами реабилитации;</li> <li>• проведение социально-реабилитационных мероприятий в сфере социального обслуживания;</li> <li>• обучение навыкам самообслуживания, поведения в быту и общественных местах.</li> </ul>

Для предоставления социальных услуг в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ имеется 401 койка (за счет бюджетных ассигнований). Получение социальных услуг по договорам за счет средств физических или юридических лиц не предусмотрено. Учреждение вправе осуществлять иные виды деятельности, в случае, если они служат достижению целей, ради которых создано учреждение, и соответствуют этим целям. При осуществлении приносящей доход деятельности ГБУ СО ЯО ЯОГЦ руководствуется законодательством Российской Федерации и Ярославской области.

Организационно-управленческая структура и производственная структура ГБУ СО ЯО ЯОГЦ представлены на рисунках Ц.20, Ш.21 (приложения Ц, Ш).

Экономические службы ГБУ СО ЯО ЯОГЦ включают бухгалтерию и контрактную службу. Взаимодействуя, эти структуры обеспечивают рациональное и эффективное расходование выделенных бюджетных средств. Стадии взаимодействия бухгалтерии и контрактной службы отражены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Взаимодействие бухгалтерии и контрактной службы ГБУ СО ЯО ЯОГЦ

Бухгалтерский учет в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ ведется с использованием следующих программных продуктов:



- Автоматизированная система (АС) «Смета» 3.2 Конфигурация бюджетного учета, разработчик – НПО «Криста»;
- СБИС (электронная отчетность для передачи отчетов каналам телекоммуникационной связи);
- Удаленное рабочее место (АС «УРМ» является клиентской частью системы удаленного документооборота и предназначена для автоматизации финансовой деятельности распорядителей и получателей бюджетных средств (например, для передачи платежных поручений) и организации электронного взаимодействия с финансовым органом (отправка в органы Казначейства), оснащенным АС «Бюджет»).

В целях ведения бухгалтерского учета применяются унифицированные формы первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета, включенные в перечни, утвержденные Приказом №52н «Об утверждении форм первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета, применяемых органами государственной власти (государственными органами), органами местного самоуправления, органами управления государственными внебюджетными фондами, государственными (муниципальными) учреждениями, и Методических указаний по их применению», а также формы, утвержденные непосредственно учетной политикой учреждения [19].

Отражение операций при ведении бюджетного учета осуществляется в соответствии с Единым планом счетов бухгалтерского учета, утвержденным Приказом Минфина РФ №157н [20].

В заключение систематизируем и проанализируем основные показатели деятельности ГБУ СО ЯО ЯОГЦ (приложение Ц).

Так, положительным моментом является то, что в 2019 г. была предоставлена субсидия на финансовое обеспечение государственного задания на 12 439 935,00 руб. больше, чем в 2018 г. Отрицательным моментом является тот факт, что субсидия на иные цели в 2019 г. была уменьшена на 3 952 900,00 руб.

Фактическая пропускная способность (мощность) учреждения в 2019 г. увеличилась на 5 чел., что является положительным моментом и составляет 101% от запланированного показателя. Количество потребителей, воспользовавшихся услугами в 2018 г., превышает план. Количество потребителей, воспользовавшихся услугами в 2019 г., уменьшилось на 25 чел., но полностью соответствует плану 2019 года.

Удовлетворенность потребителей в исследуемых периодах составляет 100%. Укомплектованность кадрами приросла на 6,60%, что является положительным моментом.

Выполнение койко-дней по-прежнему продолжает отставать от плана, однако в 2019 г. это отставание значительно сократилось (в настоящее время не достает до планового значения 1 272 койко-дня).

В течение 2019 г. увеличилась на 359 641,78 руб. дебиторская задолженность, что является положительным моментом. Кредиторская задолженность возросла на 1 884 191,18 руб., что свидетельствует о росте долгов учреждения.

Остаток денежных средств по приносящей доход деятельности увеличился на 2 821 380,29 руб., что свидетельствует об улучшении дел в учреждении.

Остатков субсидий на иные цели в 2018-2019 гг. не зафиксировано, что является положительным моментом.

В дополнение к вышерассмотренным показателям для повышения результативности деятельности учреждения необходимо проанализировать использование персонала как главного ресурса учреждения.

### **3.2. Анализ качественного состава, динамики и обеспеченности персоналом учреждения**

Апробируя предложенную нами в параграфе 2.1. методику, определим обеспеченность ГБУ СО ЯО ЯОГЦ персоналом путем сравнения фактического количества работников по категориям с их плановыми значениями.

Предельная штатная численность работников государственных учреждений социального обслуживания Ярославской области утверждается Приказом департамента труда и социальной поддержки населения Ярославской области.

Анализ укомплектованности, которая характеризует полноту соответствия фактически занятых должностей утвержденному их количеству по штатному расписанию, проведем в таблице 18.

В практиках бюджетных учреждений количество работающих сотрудников меньше количества занятых штатных должностей. В ГБУ СО ЯО ЯОГЦ это особо выражено среди среднего и младшего медицинского персонала. В связи с этим, анализ обеспеченности учреждения персоналом предполагает оценку уровня совмещения по категориям персонала, что подробнее исследовано в параграфе 3.4.

Таблица 18 – Исполнение штатного расписания в разрезе показателей динамики численности и структуры персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ за 2018-2019 гг.

Категория работников / Показатели 2018-2019 гг.	Всего в учреждении, чел.		Предельная штатная численность, ст.		Фактически занято должностей, ст.		Отклонение по фактически занятым должностям (+, -)		Темп прироста фактически занятых должностей, %
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
Врач-специалист	7	7	5,5	5,5	4,75	5,25	-0,75	-0,25	11
Заведующий отделением	5	6	7	7	5	6	-2	-1	20
Средний медицинский персонал	43	43	70	70	61	66	-9	-4	8
Младший медицинский персонал, из них в том числе:	83	95	106	116	91	101	-15	-15	11
<i>сиделки:</i>	44	53	65	68	52	59	-13	-9	13
<i>санитарки</i>	39	42	41	48	39	42	-2	-6	8
Психолог	3	3	3	3	3	3	0	0	0
Специалист по социальной работе	3	2	3	3	3	2	0	-1	-33
Социальный работник	3	3	3	3	3	3	0	0	0
Административно-управленческий и хозяйственный персонал	85	88	85,5	85,5	81	83	-4,5	-2,5	2,50
<b>Всего</b>	<b>232</b>	<b>247</b>	<b>283</b>	<b>293</b>	<b>251,75</b>	<b>269,25</b>	<b>-31,25</b>	<b>-23,75</b>	<b>X</b>

По данным таблицы 18 видно, что за год младшего медицинского персонала (сиделок и санитарок) стало на 12 чел. больше. Количество среднего медицинского персонала за год не изменилось, однако приросло совмещение профессий (а именно расширение зоны обслуживания). Поскольку дефицит в среднем и младшем персонале имеется практически всегда, то динамика, отраженная в таблице 18, является положительным моментом.

Количество работающих врачей-специалистов, напротив, больше количества занятых штатных должностей, поскольку на должность «врач-специалист» в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ выделено лишь 5,5 ставки (1,5 из которых учреждение принимает по внешнему совместительству), в то время как работающих сотрудников 7 чел. В

отношении врачей-специалистов и заведующих отделением ситуация в 2018-2019 гг. выглядит следующим образом (таблица 19 и таблица 20):

Таблица 19 – Исполнение штатного расписания в отношении отдельных категорий врачебного персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018 г.

Должность	Пред. штат. Численность, ст.	Занято ставок, ст.				Ф.И.О.	Свободно ставок, ст.
		Основная	Расширение зоны обслуживания	Совмещение	Совместительство		
Заведующий отделением	7	1	0	0	0	А	2
		1				Б	
		1				В	
		1				Г	
		1				Д	
		0				ВАКАНТНО	
		0				ВАКАНТНО	
Врач-гериатр (врач-специалист в этом же учреждении)	1	0,5	0	0	0,5	А	0
		0,5			0,5	Б	
Врач-терапевт (врач-специалист в этом же учреждении)	2	0,5	0	0	0,5	В	0,5
		0,5			0,5	Г	
		0,5			0,5	Д	
		0			0,5	ВАКАНТНО	
Врач-психиатр (врач-специалист в этом же учреждении)	1	0,5	0	0	0	ФИО	0
		0	0	0	0,5	ФИО	
Врач-специалист (внешние совместители)	1,5	0	0	0	0,25	ФИО	0,25
					0,25	ФИО	
					0,25	ФИО	
					0,25	ФИО	
					0,25	ФИО	
					0,25	ВАКАНТНО	

Так, в 2018 г. не хватало 2-х заведующих отделением, один из которых по внутреннему совместительству мог бы взять на себя 0,5 ставки врача-терапевта. Сотрудникам, работающим как по основной ставке, так и по совместительству, присвоены буквенные обозначения.

Например, сотрудник «А» работает как заведующим отделением (по основной ставке), так и является внутренним совместителем на 0,5 ставки по специальности врач-гериатр.

Сотрудник «Д» также является заведующим другого отделения (по основной ставке) и в то же время работает на 0,5 ставки внутренним совместителем по специальности врач-терапевт. Отметим, что строки с заливкой серого цвета отражают должности, охваченные исключительно внутренним совместительством.

Таблица 20 – **Исполнение штатного расписания в отношении отдельных категорий  
врачебного персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г.**

Должность	Пред- штат. Числен- ность, ст.	Занято ставок, ст.				Ф.И.О.	Сво- бодно ста- вок, ст.
		Основ- ная	Расши- рение зоны обслу- живания	Совме- щение	Совмести- тельство		
Заведующий отделением	7	1	0	0	0	А	1
		1				Б	
		1				В	
		1				Г	
		1				Д	
		1				Е	
		0				ВАКАНТНО	
Врач-гериатр (врач-специа- лист в этом же учреждении)	1	0,5	0	0	0,5	А	0
		0,5			0,5	Б	
Врач-терапевт (врач-специа- лист в этом же учреждении)	2	0,5	0	0	0,5	В	0
		0,5			0,5	Г	
		0,5			0,5	Д	
		0,5			0,5	Е	
Врач-психиатр (врач-специа- лист в этом же учреждении)	1	0,5	0	0	0	ФИО	0
		0	0	0	0,5	ФИО	
Врач-специа- лист (внешние совместители)	1,5	0	0	0	0,25	ФИО	0,25
					0,25	ФИО	
					0,25	ФИО	
					0,25	ФИО	
					0,25	ФИО	
					0,25	ВАКАНТНО	

В 2019 г. ситуация несколько улучшилась: принят на 1 основную ставку заведующий отделением (сотрудник Е), который взял на себя 0,5 ставки (внутренним совместителем) врача-терапевта. 1 ставка заведующего отделением по-прежнему вакантна в 2019 г. 0,25 ставки врача-специалиста иного профиля вакантны на протяжении 2-х лет.

Так, в учреждении достаточно широко распространено внутреннее совместительство среди должностей врачебного персонала. В качестве внешних совместителей приглашаются врачи – узкие специалисты. Выполнение всего объема врачебной работы требует высокого уровня интенсивности и напряженности труда.

Далее целесообразно перейти к анализу уровня квалификации отдельных категорий работников, особенно их ведущей группы – врачебного и среднего медицинского персонала. Обратимся к данным таблицы 21.

Таблица 21 – Показатели квалификации врачебного и среднего медицинского персонала в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ за 2018-2019 гг.

Категория персонала / Год	2018	2019
<b>ВРАЧЕБНЫЙ ПЕРСОНАЛ (врач-специалист и заведующий отделением)</b>		
<b>всего, чел.</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<i>удельный вес, %</i>	100	100
<b>в том числе врачей, имеющих высшую категорию, чел.</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>удельный вес, %</i>	17	15
<b>в том числе врачей, имеющих первую категорию, чел.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<i>удельный вес, %</i>	25	23
<b>в том числе врачей, имеющих вторую категорию, чел.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>удельный вес, %</i>	0	0
<b>не аттестовано, чел.</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<i>удельный вес, %</i>	58	62
Категория персонала / Год	2018	2019
<b>СРЕДНИЙ МЕДИЦИНСКИЙ ПЕРСОНАЛ</b>		
<b>всего, чел.</b>	<b>43</b>	<b>43</b>
<i>удельный вес, %</i>	100	100
<b>в том числе персонал, имеющий высшую категорию, чел.</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
<i>удельный вес, %</i>	21	28
<b>в том числе персонал, имеющий первую категорию, чел.</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
<i>удельный вес, %</i>	21	28
<b>в том числе персонал, имеющий вторую категорию, чел.</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>удельный вес, %</i>	5	5
<b>не аттестовано, чел.</b>	<b>23</b>	<b>17</b>
<i>удельный вес, %</i>	53	39

Данные таблицы свидетельствуют о том, что суммарное количество врачей с высшей и первой категорией меньше количества не аттестованных врачей. В 2019 г. был принят еще один врач без категории.

В отношении среднего медицинского персонала ситуация лучше: несмотря на текучесть данной категории персонала (см.ниже), общий удельный вес персонала, имеющего высшую и первые категории, увеличился в 2019 г. на 7%, а доля не аттестованных лиц уменьшилась на 14%.

Вместе с тем, уровень квалификации работников связан с качеством подготовки и переподготовки специалистов.

В ГБУ СО ЯО ЯОГЦ ежегодно ведется и активно выполняется план повышения квалификации как врачебного, так и среднего медицинского персонала. Этому вопросу посвящен следующий параграф настоящей главы.

Далее нами была отмечена необходимость в анализе персонала, непосредственно контактирующего с получателями социальных услуг, по возрастному составу (таблица 22).

Таблица 22 – Возрастной состав персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г.

Численность / Возраст	Численность персонала				
	Специалист по социальной работе	Социальный работник	Психолог	Сиделка	Всего, чел.
до 20 лет	X	X	X	X	<b>0</b>
Удельный вес, %	X	X	X	X	100
от 21 до 30	1	1	1	8	<b>11</b>
Удельный вес, %	9	9	9	73	100
от 31 до 40	1	2	2	10	<b>15</b>
Удельный вес, %	7	13	13	67	100
от 41 до 50	X	X	X	12	<b>12</b>
Удельный вес, %	X	X	X	100	100
от 51 до 60	X	X	X	14	<b>14</b>
Удельный вес, %	X	X	X	100	100
свыше 61	X	X	X	9	<b>9</b>
Удельный вес, %	X	X	X	100	100
<b>ВСЕГО, чел.</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>53</b>	<b>61</b>

Так, более всего сотрудников, контактирующих с получателями социальных услуг, находятся в возрастном диапазоне «от 31 до 40», а также «от 51 до 60». Поскольку сиделки занимают основную нишу среди анализируемого персонала (53 человека из 61), то целесообразно обратиться к этой категории персонала. Большинство сиделок в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ – в возрасте от «41 до 60». Отметим, что данная профессия требует взрослого взгляда на жизнь, суточной работы, выносливости и опыта. Полагаем, что данный возрастной состав, поэтому, оптимален.

Ранее нами отмечалось, что для пожилого человека особенно позитивным является общение и взаимосвязь с молодым поколением. С этой целью в учреждении постоянно, организуются концерты с участием детей из детских садов, устраиваются встречи с участием студентов, проходящих практику по специальности «Социальная работа» и др.

В завершение необходимо рассчитать показатели движения персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ, поскольку стабильность состава работников – залог эффективной работы учреждения.

Исследование коэффициентов движения рабочей силы необходимо проводить и в сравнении с предыдущим периодом (таблица 23 и таблица 24).

Таблица 23 – Показатели движения персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018 г.

Категория работников	Среднесп. Числ., чел.	Принято с начала года, чел.	Уволено, чел.			К текущести, %	К приема, %
			всего	по собственному желанию	за нарушение трудовой дисциплины		
<b>Всего</b>	<b>228</b>	<b>112</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>в том числе:</b>							
Врач (врач-специалист и заведующий отделением)	12	0	0	0	0	0	0
Средний медицинский персонал	41	9	7	7	0	17	22
Младший медицинский персонал	89	44	32	32	0	36	50
Психолог	3	0	0	0	0	0	0
Специалист по социальной работе	3	0	0	0	0	0	0
Социальный работник	3	0	0	0	0	0	0
Административно-управленческий и хозяйственный персонал	77	59	50	50	0	65	77

Таблица 24 – Показатели движения персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г.

Категория работников	Среднесп. Числ., чел.	Принято с начала года, чел.	Уволено, чел.			К текущести, %	К приема, %
			всего	по собственному желанию	за нарушение трудовой дисциплины		
<b>Всего</b>	<b>249</b>	<b>63</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>в том числе:</b>							
Врач (врач-специалист и заведующий отделением)	13	1	0	0	0	0	8
Средний медицинский персонал	44	7	7	7	0	16	16
Младший медицинский персонал	96	24	24	24	0	25	25
Психолог	3	0	0	0	0	0	0
Специалист по социальной работе	2	0	1	1	0	50	0
Социальный работник	3	0	0	0	0	0	0
Административно-управленческий и хозяйственный персонал	88	31	28	28	0	32	35



В 2019 г. принят 1 врач, уволено – 0 врачей. Это является положительным моментом. Остальные категории персонала также претерпели изменения. Так, изменение коэффициента приема в 2019 г. по сравнению с 2018 г. наблюдается по среднему медицинскому персоналу: в 2019 г. принято персонала меньше на 2 человека, или на 6%, что является отрицательным моментом. В отношении младшего медицинского персонала ситуация в 2019 г. ухудшилась по сравнению с 2018 г.: принято в 2019 г. на 20 человек меньше, или на 25%, что является отрицательным моментом. Однако следует отметить, что по всем категориям персонала в 2019 г. стало заметно меньше увольнений. Поскольку учреждения анализируемого нами типа зачастую испытывают дефицит в среднем и младшем медицинском персонале, то ситуация в 2019 г. показывает, что коэффициент текучести среднего медицинского персонала снизился на 1%, а младшего медицинского персонала – на 11 %. Это, безусловно, является положительным моментом. К тому же, в 2019 г. увеличилась и среднесписочная численность персонала за счет того, что прием персонала несколько сократился, но и увольнений стало гораздо меньше. Если не принимать во внимание административно-управленческий и хозяйственный персонал, то в 2018 г. 60% среднесписочной численности учреждения составляет численность принятых и численность уволенных работников, сфера деятельности которых предполагает прямой ежедневный контакт с получателями социальных услуг! В 2019 г. подобное значение в 1,5 раза меньше и составляет 39%. Так, в учреждении очевидно слишком высок уровень коэффициентов движения в большей части из-за категорий среднего и младшего медицинского персонала, традиционно имеющих неблагоприятные условия труда и его оплаты. Об отсутствии стабильности кадров говорить пока не приходится, поскольку коэффициент приема по большинству категорий работников превышает коэффициент увольнения, либо остается неизменным. Стабильность кадрового состава отмечается хотя бы в той части, что в 2018 г. получатели социальных услуг получали помощь в среднем от 130 человек среднего и младшего медицинского персонала, а в 2019 г. уже от 140 человек.

Все же коэффициенту текучести персонала нужно уделять особое внимание. Если в 2018 г. увольнений зафиксировано меньше, чем приема, то в 2019 г. эти показатели практически сравнялись. Важно выявить и проанализировать мотивационную структуру выбытия персонала. Например, обратиться к параграфу 3.5., где нами предпринята попытка составления анкет-опросников, способных отразить удовлетворенность сотрудников своей работой, и анкет-опросников на предмет определения причин увольнения наиболее уязвимых категорий персонала.

Таким образом, нами был проанализирован качественный состав, динамика и обеспеченность ГБУ СО ЯО ЯОГЦ персоналом. Динамика и обеспеченность были отмечены очевидной проблемой дефицита, а, точнее, слишком большой сменяемостью младшего медицинского персонала. Варианты решения предложены в виде выяснения причин увольнения и в виде составления анкет на предмет удовлетворенности сотрудников своей работой, на основе которых руководство сможет предпринимать необходимые меры.

Анализ качественного состава требует еще одной квалификационной составляющей (вопрос методов отбора и аттестации персонала), к которой мы обратились в следующем параграфе настоящей главы.

### **3.3. Анализ востребованности и результативности методов отбора и аттестации персонала**

Анализ востребованности и результативности методов отбора и аттестации персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ проведем по методике, предложенной нами в параграфе 2.2.

В ГБУ СО ЯО ЯОГЦ каждый потенциальный работник проходит достаточно серьезный этап отбора. В учреждении существуют определенные требования к кандидату на вакантную должность, но, также анализируются и его способности к выполнению той или иной работы (например, поведенческие характеристики). Только в этом случае можно будет судить о профессиональной пригодности претендента. Однако здесь же следует добавить, что в учреждении работнику устанавливается некий «испытательный срок», и человек, действительно, пробует себя в освоении задач, поставленных учреждением такого профиля. На этапе отбора персонала используются различные методы – от аналитических до медико-психологических (таблица 25).

**Таблица 25 – Методы отбора персонала, применяемые в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ**

<b>Метод отбора персонала</b>	<b>Применение метода в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ</b>
<b>Анализ и оценка заявительных документов, в том числе:</b>	
Анализ заявлений	Применяется.
Анализ автобиографии	Применяется «собеседование».
Анализ трудовых свидетельств и свидетельств об образовании	Применяется.
Проверка рекомендаций	Чаще не применяется.
Анализ стажа	Применяется.
Медицинское заключение	Применяется.
<b>Тестирование, в том числе:</b>	
Тест производительности	Не применяется.
Тест на интеллект	Не применяется.

Метод отбора персонала	Применение метода в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ
Личностный тест	Не применяется.
<b>Собеседование, в том числе:</b>	
Анализ выразительности поведения	Применяется (чаще – во время испытательного срока).
Анализ рабочего поведения	
Анализ социального поведения	

Каждый из методов несет в себе определенные требования к сотруднику. Эти требования целесообразно систематизировать в виде *должностных инструкций* специалистов, устанавливающих их обязанности, права, ответственность за оказываемые социальные услуги, требования к образованию, квалификации, профессиональной подготовке, деловым и моральным качествам, к соблюдению принципов гуманности, справедливости, объективности и доброжелательности по отношению к обслуживаемым гражданам, необходимости проявлять к ним максимальную чуткость, вежливость, выдержку, предусмотрительность, учитывать их физическое и психическое состояние, а также требования этики взаимоотношений с клиентами и их социальным окружением. Надо отметить, что должностная инструкция, помимо прочих документов, является основной документацией поставщиков социальных услуг. Грамотное наполнение должностной инструкции информацией возможно при соблюдении «Руководства по соблюдению обязательных требований в сфере социального обслуживания», утвержденным федеральной службой по труду и занятости [25].

Сформируем некоторые выводы на основании данных таблицы 25:

- в обязательных требованиях при приеме на работу в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ отсутствует документальное предоставление автобиографии. Этот метод, скорее, целесообразно назвать «собеседованием», где и обсуждается автобиография работника;
- в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ рекомендации чаще всего не спрашиваются. Однако, если сам претендент на вакантную должность, представляет документы с рекомендациями о себе, то они принимаются руководителем учреждения к изучению;
- действуя в рамках Трудового кодекса, ГБУ СО ЯО ЯОГЦ не допускает работников к исполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров;
- анализ трудовых свидетельств и свидетельств об образовании в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ, а также анализ стажа происходит согласно должностной инструкции. Так, например, установлено, что:

– на должность *санитарки/сиделки* принимается лицо, имеющее среднее общее образование и профессиональное образование по должности «санитар»/«сиделка»;

– на должность *заведующего отделением* назначается лицо, имеющее высшее медицинское образование, послевузовскую подготовку по программе «Организация здравоохранения и общественное здоровье» и стаж работы по специальности, соответствующей профилю отделения, не менее 3 лет;

– на должность *врача-гериатра, врача-терапевта и др.* назначается лицо, имеющее высшее медицинское образование, и прошедшее послевузовскую подготовку или специализацию по специальности «Гериатрия», «Терапия» и др.;

– на должность *методиста* назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по профилю работы учреждения;

– на должность *юрисконсульта* назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (юридическое) образование, без предъявления требований к стажу работы, или среднее профессиональное (юридическое) образование и стаж работы в должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным образованием, не менее 3 лет;

– на должность *старшей медицинской сестры* назначается лицо, имеющее диплом о среднем профессиональном образовании по специальности «Сестринское дело», сертификат специалиста среднего звена по специальности «Сестринское дело» или свидетельство об аккредитации специалиста. Стаж работы медицинской сестрой не менее 5 лет;

– на должность *медицинской сестры палатной (постовой)* назначается лицо, имеющее диплом о среднем профессиональном образовании по специальности «Сестринское дело», сертификат специалиста среднего звена по специальности «Сестринское дело» или свидетельство об аккредитации специалиста;

– на должность *социального работника* принимается лицо, имеющее среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы, либо среднее полное (общее) образование и профессиональная подготовка (стажировка) на рабочем месте, а также обязательное прохождение учебного курса по оказанию первой помощи до оказания медицинской помощи;

– на должность *специалиста по социальной работе* принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности «Социальная работа», без предъявления требований к стажу работы.

• тест на интеллект и личностный тест в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ не применяются, однако мы считаем целесообразным апробирование в данном

учреждении при приеме на работу таких методов. В связи с этим образец подобных тестов представлен в параграфе 3.5.;

- анализ выразительности поведения, рабочего и социального поведения потенциального работника в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ применяется. Так, кандидаты с замкнутым, неадекватным или агрессивным поведением, несомненно, сразу получают отказ в работе. Анализ рабочего и социального поведения чаще всего проводят во время испытательного срока – когда человек «пробует» себя в должности. Такой анализ в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ проводится уже постфактум путем опросов (оценка действий работника со стороны получателей социальных услуг). Образец такого опроса представлен в параграфе 3.5. К сожалению, это единственный метод для оценки соответствия сотрудника. Учреждению рекомендуется ввести анкеты-опросники на предмет удовлетворенности сотрудником своей работой, а также разработать формы для оценки сотрудника со стороны руководства (образцы таких документов приведены также в параграфе 3.5.).

Таким образом, результативность деятельности учреждения по отбору персонала в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ предлагается анализировать по следующей системе показателей:

- 1) грамотно оформленное заявление о приеме на работу;
- 2) грамотная речь, опрятный вид, моральные устои, выявленные в ходе собеседования;
- 3) соответствие квалификации и стажа потенциального работника прописанным в должностной инструкции;
- 4) наличие действующего медицинского осмотра;
- 5) способность к усвоению новых знаний и умений;
- 6) эмоционально-волевые компоненты психической деятельности;
- 7) адекватность и стрессоустойчивость;
- 8) всесторонняя оценка компетентности кандидата (по методу «360 градусов»).

Профессионализм своих сотрудников необходимо не только оценивать, но и постоянно повышать. Работодатели получили такую возможность с приходом в жизнь их организаций *профессиональных стандартов*.

На практике известно, что существенная доля организации социального обслуживания не планирует мероприятия по повышению квалификации своих работников с учетом положений профессиональных стандартов, а также проверку соответствия этой квалификации положениям профессиональных стандартов, в том числе путем аттестации работников. Причиной такой ситуации является отсутствие источников финансирования курсов повышения квалификации.

Ситуация в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ иная. В учреждении регулярно создаются и исполняются планы повышения квалификации медицинского персонала, а также административно-управленческого и хозяйственного персонала (таблицы 26-29).

**Таблица 26 – План повышения квалификации медицинского персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на 2018 г.**

№	Наименование цикла повышения квалификации	Количество человек	Предполагаемый срок обучения	Отметка об обучении
1	«Сестринское дело в терапии»	8	1 полугодие.	*
2	«Сестринское дело в терапии»	2	2 полугодие.	*
3	«Терапия»	2	Октябрь, декабрь 2018 г.	*

**Таблица 27 – План повышения квалификации медицинского персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на 2019 г.**

№	Наименование цикла повышения квалификации	Количество человек	Предполагаемый срок обучения	Отметка об обучении
1	«Сестринское дело в терапии»	6	1 полугодие.	*
2	«Сестринское дело в терапии»	1	2 полугодие.	*
3	«Терапия»	2	Ноябрь 2019 г.	*
4	«Организация сестринского дела»	1	2 полугодие.	*
5	«Актуальные вопросы неврологии»	1	По основному месту работы.	*
6	«Стоматологическая помощь населению»	1	По основному месту работы.	*
7	«Офтальмология»	1	По основному месту работы.	*
8	«Хирургия»	1	По основному месту работы.	*

**Таблица 28 – План повышения квалификации медицинского персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на 2020 г.**

№	Наименование цикла повышения квалификации	Количество человек	Предполагаемый срок обучения	Отметка об обучении
1	«Сестринское дело в терапии»	7	1 полугодие.	*
2	«Медицинские сестры процедурных кабинетов»	1	1 полугодие.	
3	«Герiatrics»	1	1 полугодие.	*
4	«Сестринское дело в терапии»	1	2 полугодие.	
5	«Терапия»	1	2 полугодие.	
6	«Организация сестринского дела»	1	2 полугодие.	
7	«Лабораторная диагностика»	1	2 полугодие.	

**Таблица 29 – План повышения квалификации медицинского персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на 2021 г.**

№	Наименование цикла повышения квалификации	Количество человек	Предполагаемый срок обучения	Отметка об обучении
1	«Сестринское дело в терапии»	6	1 полугодие.	
2	«Сестринское дело в терапии»	3	2 полугодие.	
3	«Фармация»	1	1 полугодие.	

Таким образом, результативность деятельности ГБУ СО ЯО ЯОГЦ по аттестации персонала анализируется по следующей системе показателей:

- 1) своевременное прохождение аттестаций;
- 2) соответствие квалификации положениям профессиональных стандартов.

Данные таблиц 26-29 говорят о том, что учреждением ежегодно составляются и выполняются планы по повышению квалификации медицинского персонала. Более того, планы ведутся и на перспективу (таблица 29). Приоритет имеет такой цикл повышения квалификации как «Сестринское дело в терапии».

Цель подобных курсов состоит в поддержании и совершенствовании профессиональных знаний, их углублении, повышении уровня, приведении в соответствие с требованиями профессиональных стандартов, с требованиями более высокой должности, закреплении новых навыков, росте мастерства по имеющимся профессиям. Обучение в учреждении строится, во-первых, на активной познавательной деятельности самого обучаемого, во-вторых, обучение происходит успешно при наличии глубокой мотивации к обучению у обучающихся, в-третьих, этот процесс строится на совместной социальной деятельности обучающегося с обучающим.

Также периодическое повышение квалификации проходят специалисты по социальной работе, а также социальные работники, которые в ходе обучения знакомятся с новейшими технологиями социальной работы. Обучается и младший медицинский персонал (например, подготовка по программе «Сиделка (помощник по уходу)». В декабре 2019 г. ГБУ СО ЯО ЯОГЦ отправило на обучение по такой дополнительной образовательной программе 53 сиделок.

Таким образом, различные формы и методы периодического повышения квалификации стимулируют готовность работников социальных учреждений к учебе и адаптированность в рамках профессии и системы социального обслуживания лиц пожилого возраста [39, с.254]. Также не стоит забывать, что от уровня квалификации зависит размер оклада (что подробно освещено в следующем параграфе), который является базой для расчета всех причитающихся премий и иных выплат.

### **3.4. Анализ формирования и эффективности использования средств на оплату труда**

Анализ формирования и эффективности использования средств на оплату труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ проведем на основании методики, предложенной нами в параграфе 2.3.

Ключевой документ экономического планирования для бюджетного учреждения – это план финансово-хозяйственной деятельности (далее – ПФХД), без которого деятельность организации бюджетной сферы недопустима. ПФХД не просто устанавливает общие значения доходов и расходов организации в текущем году, но и предусматривает детализацию по категориям поступлений и распределение затрат по кодам видов расходов. В интересах настоящего параграфа в таблице 30 приведена выдержка из ПФХД в части расходов на выплаты персоналу в учреждении ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на 2018-2019 гг.

Таблица 30 – Выдержка из ПФХД ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на 2018-2019 гг.

Наименование показателя / Год	Объем финансового обеспечения (далее – ФО), руб.			
	в том числе:			
	всего	субсидия на финансовое обеспечение выполнения государственного задания	субсидия на иные цели	поступления от оказания услуг на платной основе и от иной приносящей доход деятельности (далее – ПДД)
<b>Расх.выпл.перс. – ВСЕГО, 2018</b>				
План	74 804 108,31	65 933 297,00	0,00	8 870 811,31
Факт	92 988 108,46	80 779 620,63	602 676,52	11 605 811,31
Отклонение, руб.	18 184 000,15	14 846 323,63	602 676,52	2 735 000,00
Отклонение, %	24	23	0,00	31
<b>Расх.выпл.перс. – ВСЕГО, 2019</b>				
План	93 903 379,00	82 509 577,00	0,00	11 393 802,00
Факт	102 453 717,00	90 919 515,00	0,00	11 534 202,00
Отклонение, руб.	8 550 338,00	8 409 938,00	0,00	140 400,00
Отклонение, %	9	10	0,00	1
<b>ФОТ, 2018</b>				
План	56 677 992,15	49 956 786,00	0,00	6 721 206,15
Факт	70 195 873,15	61 374 667,00	0,00	8 821 206,15
Отклонение, руб.	13 517 881,00	11 417 881,00	0,00	2 100 000,00
Отклонение, %	24	23	0,00	31
<b>ФОТ, 2019</b>				
План	72 122 412,00	63 371 412,00	0,00	8 751 000,00
Факт	78 581 656,00	69 830 656,00	0,00	8 751 000,00
Отклонение, руб.	6 459 244,00	6 459 244,00	0,00	0,00
Отклонение, %	9	10	0,00	0,00
<b>Выпл.иные, 2018</b>				
План	119 800,00	0,00	0,00	119 800,00
Факт	119 800,00	0,00	0,00	119 800,00
Отклонение, руб.	0,00	0,00	0,00	0,00
Отклонение, %	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Выпл.иные, 2019</b>				
План	0,00	0,00	0,00	0,00
Факт	140 400,00	0,00	0,00	140 400,00
Отклонение, руб.	140 400,00	0,00	0,00	140 400,00
Отклонение, %	X	0,00	0,00	X
<b>Выпл.СС,иные, 2018</b>				
План	18 006 316,16	15 976 511,00	0,00	2 029 805,16
Факт	22 672 435,31	19 404 953,63	602 676,52	2 664 805,16
Отклонение, руб.	4 666 119,15	3 428 442,63	602 676,52	635 000,00
Отклонение, %	26	21	0,00	31



Наименование показателя / Год	Объем финансового обеспечения (далее – ФО), руб.			
	в том числе:			
	всего	субсидия на финансовое обеспечение выполнения государственного задания	субсидия на иные цели	поступления от оказания услуг на платной основе и от иной приносящей доход деятельности (далее – ПДД)
<b>Выпл.СС,иные, 2019</b>				
<b>План</b>	21 780 967,00	19 138 165,00	0,00	2 642 802,00
<b>Факт</b>	23 731 661,00	21 088 859,00	0,00	2 642 802,00
Отклонение, руб.	1 950 694,00	1 950 694,00	0,00	0,00
Отклонение, %	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

По данным таблицы 30 составим аналитические таблицы Э.23, Ю.24 (приложения Э, Ю).

При исчислении отклонения устанавливаются факторы, влияющие на его величину. Например, это может быть изменение должностных окладов. В целях настоящего параграфа определен следующий перечень должностей для исследования:

- заведующий отделением – врач-специалист;
- врач-специалист всех наименований;
- старшая медицинская сестра;
- медицинская сестра палатная (постовая);
- сиделка (помощник по уходу);
- специалист по социальной работе;
- социальный работник;
- психолог.

В Ярославской области действует постановление Правительства Ярославской области «Об оплате труда работников государственных учреждений социального обслуживания Ярославской области...» (далее – постановление). Данное постановление определяет порядок формирования системы оплаты труда работников государственных учреждений социального обслуживания Ярославской области.

Так, заработная плата работников учреждений включает: должностные оклады (тарифные ставки) по занимаемой должности (профессии); размеры повышения должностных окладов (тарифных ставок); выплаты компенсационного и стимулирующего характера в соответствии с условиями оплаты труда, определенными действующим трудовым законодательством и положением.

К должностному окладу (тарифной ставке) начисляются предусмотренные трудовым законодательством выплаты компенсационного и стимулирующие характера,

установленные действующими нормативными правовыми актами, включая локальные нормативные акты учреждений. Должностные оклады персонала, занятого в государственных учреждениях социального обслуживания Ярославской области, в соответствии с постановлением с 2018 г. на 2019 г. не изменялись [27]. В ГБУ СО ЯО ЯОГЦ установлены оклады, рассчитанные как средние значения из установленных значений по постановлению Правительства Ярославской области (таблицы 31 и 32).

Таблица 31 – Должностные оклады медицинского персонала, установленные в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018-2019 гг.

Наименование должности	Значение показателей в разрезе категорий (руб.) / Количество (чел.)			
	высшая	первая	вторая	без категории
<b>заведующий отделением – врач-специалист (диапазон оклада)</b>	<b>12 601–12 900</b>	<b>12 301–12 600</b>	<b>12 101–12 300</b>	<b>11 901–12 100</b>
Оклад заведующего отделением – врача-специалиста в исследуемом учреждении	12 750,50	12 450,50	12 200,50	12 000,50
<i>Количество чел. в 2018 г.</i>	2	3	0	0
<i>Количество чел. в 2019 г.</i>	2	3	0	1
<b>врач-специалист всех наименований (диапазон оклада)</b>	<b>12 301–12 600</b>	<b>12 101–12 300</b>	<b>11 901–12 100</b>	<b>11 701–11 900</b>
Оклад врача-специалиста всех наименований в исследуемом учреждении	12 450,50	12 200,50	12 000,50	11 800,50
<i>Количество чел. в 2018 г.</i>	2	3	0	2
<i>Количество чел. в 2019 г.</i>	2	3	0	2
<b>старшая медицинская сестра (диапазон оклада)</b>	<b>11 901–12 100</b>	<b>11 701–11 900</b>	<b>11 501–11 700</b>	<b>11 301–11 500</b>
Оклад старшей медицинской сестры в исследуемом учреждении	12 000,50	11 800,50	11 600,50	11 400,50
<i>Количество чел. в 2018 г.</i>	2	3	0	0
<i>Количество чел. в 2019 г.</i>	2	3	0	0
<b>медицинская сестра палатная (постовая) (диапазон оклада)</b>	<b>11 701–11 900</b>	<b>11 501–11 700</b>	<b>11 301–11 500</b>	<b>11 001–11 300</b>
Оклад медицинской сестры палатной (постовой) в исследуемом учреждении	11 800,50	11 600,50	11 400,50	11 150,50
<i>Количество чел. в 2018 г.</i>	7	6	2	23
<i>Количество чел. в 2019 г.</i>	10	9	2	17

На основании данных таблицы 31 возможно провести анализ структуры фонда заработной платы (далее – ФЗП) по должностям и категориям. Заполним таблицу Я.25 (приложение Я).

Поскольку за 2 года изменения окладов не произошло (в соответствии с постановлением Правительства Ярославской области, упомянутом выше), то для

анализа фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ применим факторные модели, предложенные нами в параграфе 2.3.

Таблица 32 – Должностные оклады специалистов и служащих, установленные в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018-2019 гг.

Наименование должности / Квалификация	Значение показателей в разрезе категорий (руб.) / Количество, (чел.)
<b>СПЕЦИАЛИСТЫ</b>	
<b>специалист по социальной работе:</b>	
<b>высшее образование и стаж работы в должности специалиста по социальной работе от 3 до 5 лет (диапазон оклада)</b>	<b>11 701–11 900</b>
Оклад в исследуемом учреждении, руб.	11 800,50
<i>Количество чел. в 2018 г.</i>	3
<i>Количество чел. в 2019 г.</i>	2
<b>психолог:</b>	
<b>стаж работы в должности психолога, не имеющего категории, в сфере социального обслуживания свыше 2 лет или стаж работы в иной сфере деятельности в должности психолога II категории свыше 5 лет (диапазон оклада)</b>	<b>11 501–11 700</b>
Оклад в исследуемом учреждении, руб.	11 600,50
<i>Количество чел. в 2018 г.</i>	3
<i>Количество чел. в 2019 г.</i>	3
<b>СЛУЖАЩИЕ</b>	
<b>социальный работник</b>	
<b>среднее общее образование и профессиональная подготовка (стажировка) на рабочем месте без предъявления требований к стажу работы; прохождение учебного курса по оказанию первой помощи до оказания медицинской помощи (диапазон оклада)</b>	<b>10 101–10 400</b>
Оклад в исследуемом учреждении, руб.	10 250,50
<i>Количество чел. в 2018 г.</i>	3
<i>Количество чел. в 2019 г.</i>	3
<b>сиделка (помощник по уходу):</b>	
<b>без предъявления требований к стажу работы (диапазон оклада)</b>	<b>9 901–10 100</b>
Оклад в исследуемом учреждении, руб.	10 000,50
<i>Количество чел. в 2018 г.</i>	34
<i>Количество чел. в 2019 г.</i>	42
<b>стаж работы в должности не менее 2 лет (диапазон оклада)</b>	<b>10 101–10 400</b>
Оклад в исследуемом учреждении, руб.	10 250,50
<i>Количество чел. в 2018 г.</i>	10
<i>Количество чел. в 2019 г.</i>	11

Проанализируем влияние на фонд оплаты труда (ФОТ) и на иные выплаты персоналу учреждений, за исключением ФОТ (Выпл.иные) (далее – ФОТ<sub>с выпл.</sub>) величины средней заработной платы персонала (СЗП), величины средних выплат персоналу учреждений, за исключением ФОТ (Ср.Выпл.иные) и величины среднесписочной численности работников (ЧП<sub>с</sub>) в 2018 г. способом цепных подстановок. Исходные данные занесем в таблицу 33.

Таблица 33 – Исходные данные для проведения факторного анализа фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018 г. (по формуле 1 (см. параграф 2.3.)

Показатель	План (0)	Факт (1)	Изменение (+, -)	
			Абсолютное, руб.	Относительное, %
ФОТ, руб.	56 677 992,15	70 195 873,15	+ 13 517 881,00	24
ЧПс, чел.	250	232	- 18	7
СЗП, руб.	226 711,9686	302 568,4187	+ 75 856,4501	33
Выпл.иные, руб.	119 800,00	119 800,00	0,00	0,00
Ср. Выпл.иные, руб.	479,20	516,3793	+ 37,1793	8

Результаты анализа представим в таблице 34.

Таблица 34 – Факторный анализ фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018 г. (по формуле 1 (см. параграф 2.3.)

№	Показатель	Факторы влияния			Значение показателя, руб. гр.2×(гр.3 + гр.4)	Влияние фактора	
		ЧПс, чел.	СЗП,руб.	Ср. Выпл.иные, руб.		Фактор	Сумма влияния, руб.
	1	2	3	4	5	6	7
1	ФОТ <sub>с выпл. по плану</sub>	250	226 711,9686	479,20	56 797 792,15	Х	Х
2	ФОТ (ЧПс)	232	226 711,9686	479,20	52 708 351,00	ЧПс	- 4 089 441,00
3	ФОТ (СЗП)	232	302 568,4187	479,20	70 307 047,00	СЗП	+ 17 598 696,00
4	ФОТ (Ср.Выпл.иные)	232	302 568,4187	516,3793	70 315 673,00	Ср. Выпл.иные	+ 8 626,00
<i>Общая сумма влияния факторов</i>							+ 13 517 881,00

Таким образом, на изменение величины фонда оплаты труда и иных выплат персоналу учреждений, за исключением ФОТ в 2018 г. отрицательное влияние оказало уменьшение среднесписочной численности работников на 18 чел., что привело к уменьшению обобщающего показателя на 4 089 441,00 руб. Положительное влияние оказал рост средней заработной платы персонала учреждения на 75 856,4501 руб., что привело к увеличению обобщающего показателя на 17 598 696,00 руб. Также положительное влияние оказал рост средних выплат персоналу учреждений, за исключением ФОТ на 37,1793 руб., что привело к увеличению обобщающего показателя на 8 626,00 руб. Суммарное влияние трех факторов привело к увеличению ФОТ<sub>с выпл.</sub> на 13 517 881,00 руб.

Проведем аналогичный анализ по 2019 г. Исходные данные занесем в таблицу 35.

Таблица 35 – Исходные данные для проведения факторного анализа фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г. (по формуле 1 (см. параграф 2.3.)

Показатель	План (0)	Факт (1)	Изменение (+, -)	
			Абсолютное, руб.	Относительное, %
ФОТ, руб.	72 122 412,00	78 581 656,00	+ 6 459 244,00	9
ЧПс, чел.	240	247	+ 7	3
СЗП, руб.	300 510,05	318 144,36	+ 17 634,31	6
Выпл.иные, руб.	0,00	140 400,00	+ 140 400,00	X
Ср. Выпл.иные, руб.	0,00	568,42	+ 568,42	X

Результаты анализа представим в таблице 36.

Таблица 36 – Факторный анализ фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г. (по формуле 1 (см. параграф 2.3.)

№	Показатель	Факторы влияния			Значение показателя, руб. гр.2×(гр.3 + гр.4)	Влияние фактора		
		ЧПс, чел.	СЗП,руб.	Ср. Выпл.иные, руб.		Фактор	Сумма влияния, руб.	
		2	3	4		6	7	
1	ФОТс выпл. по плану	240	300 510,05	0,00	72 122 412,00	X	X	
2	ФОТ (ЧПс)	247	300 510,05	0,00	74 225 982,00	ЧПс	+ 2 103 570,00	
3	ФОТ (СЗП)	247	318 144,36	0,00	78 581 656,00	СЗП	+ 4 355 674,00	
4	ФОТ (Ср.Выпл.иные)	247	318 144,36	568,42	78 722 056,00	Ср. Выпл.иные	+ 140 400,00	
<i>Общая сумма влияния факторов</i>								+ 6 599 644,00

Таким образом, на изменение величины фонда оплаты труда и иных выплат персоналу учреждений, за исключением ФОТ в 2019 г. положительное влияние оказало увеличение среднесписочной численности работников на 7 чел., что привело к увеличению обобщающего показателя на 2 103 570,00 руб. Положительное влияние оказал рост средней заработной платы персонала учреждения на 17 634,31 руб., что привело к увеличению обобщающего показателя на 4 355 674,00 руб. Положительное влияние оказал и рост средних иных выплат персоналу учреждений, за исключением ФОТ на 568,42 руб., что привело к увеличению обобщающего показателя на 140 400,00 руб. Суммарное влияние трех факторов привело к увеличению ФОТс выпл. на 6 599 644,00 руб.

Так, ФОТс выпл. увеличился в 2019 г. на 12%, вероятно, вследствие роста среднесписочной численности персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ. В 2019 г. был зафиксирован рост средней заработной платы персонала учреждения на 5%.

Далее проанализируем влияние на зарплатоемкость (ЗЕ) величины расходов на выплаты персоналу (Расх.выпл.перс.) и количества получателей социальных услуг (Кпсу) в 2018 г. способом цепных подстановок. Исходные данные занесем в таблицу 37.

Таблица 37 – Исходные данные для проведения факторного анализа фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018 г. (по формуле 2 (см. параграф 2.3.)

Показатель	План (0)	Факт (1)	Изменение (+, -)	
			Абсолютное, руб.	Относительное, %
ЗЕ, руб.	187 010,27	231 890,54	+ 44 880,27	24
Кпсу, чел.	400	401	+ 1	0,25
Расх.выпл.перс., руб.	74 804 108,31	92 988 108,46	+ 18 184 000,15	24

Результаты анализа представим в таблице 38.

Таблица 38 – Факторный анализ зарплатоемкости услуг ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018 г. (по формуле 2 (см. параграф 2.3.)

Показатель, руб./чел.	Факторы влияния		Значение показателя, руб./чел.	Влияние фактора, руб./чел.
	Кпсу, чел.	Расх.выпл.перс., руб.		
ЗЕ по плану	400	74 804 108,31	187 010,27	X
ЗЕ (Кпсу)	401	74 804 108,31	186543,91	- 466,36
ЗЕ (Расх.выпл.перс.)	401	92 988 108,46	231890,54	+ 45 346,63
<i>Общая сумма влияния факторов</i>				<i>+ 44 880,27</i>

Таким образом, на изменение величины ЗЕ в 2018 г. положительное влияние оказал рост Расх.выпл.перс. на 18 184 000,15 руб., что привело к увеличению обобщающего показателя на 45 346,63 руб./чел. Отрицательное влияние оказало увеличение Кпсу на 1 чел., что привело к изменению обобщающего показателя на - 466,36 руб./чел. Суммарное влияние двух факторов привело к увеличению ЗЕ на 44 880,27 руб./чел.

Проведем аналогичный анализ по 2019 г. Исходные данные занесем в таблицу 39.

Таблица 39 – Исходные данные для проведения факторного анализа фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г. (по формуле 2 (см. параграф 2.3.)

Показатель	План (0)	Факт (1)	Изменение (+, -)	
			Абсолютное, руб.	Относительное, %
ЗЕ, руб.	234 758,45	257 421,40	+ 22 662,95	10
Кпсу, чел.	400	398	-2	-0,5
Расх.выпл.перс., руб.	93 903 379,00	102 453 717,00	+ 8 550 338,00	9

Результаты анализа представим в таблице 40.

Таблица 40 – Факторный анализ зарплатоемкости услуг ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г. (по формуле 2 (см. параграф 2.3.)

Показатель, руб./чел.	Факторы влияния		Значение показателя, руб./чел.	Влияние фактора, руб./чел.
	Кпсу, чел.	Расх.выпл.перс., руб.		
ЗЕ по плану	400	93 903 379,00	234 758,45	X
ЗЕ (Кпсу)	398	93 903 379,00	235 938,14	+ 1 179,69
ЗЕ (Расх.выпл.перс.)	398	102 453 717,00	257 421,40	+ 21 483,26
<i>Общая сумма влияния факторов</i>				+ 22 662,95

Таким образом, на изменение величины ЗЕ в 2019 г. положительное влияние оказал Расх.выпл.перс. на 8 550 338,00 руб., что привело к увеличению обобщающего показателя на 21 483,26 руб./чел. Положительное влияние оказало и то, что Кпсу оказалось меньше запланированного на 2 чел., что привело к увеличению обобщающего показателя на 1 179,69 руб./чел. Суммарное влияние двух факторов привело к увеличению ЗЕ на 22 662,95 руб./чел.

Завершив проведение факторного анализа фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018-2019 гг., перейдем к рассмотрению видов дополнительной работы в учреждении.

Весь объем работы выполнить не всегда возможно, тем более, когда существует дефицит в каких-либо категориях персонала. Труд людей, берущих на себя дополнительную нагрузку, должен быть оплачен. С этой целью Трудовой кодекс Российской Федерации предусматривает определенные виды дополнительной занятости.

Определим, какие виды дополнительных работ применяются в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ, и на каких категориях персонала лежит такая дополнительная нагрузка, которая, безусловно, является добровольной (таблица 41).

Таблица 41 – Виды дополнительных работ в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в ноябре 2019 г.

Вид дополнительной работы	Категории персонала, охваченные данным видом дополнительной работы	Кол-во, чел.	Оплата работы / дополнительной работы в учреждении в ноябре 2019 г., % от оклада
Внутреннее совместительство	<i>Врачебный персонал:</i> врач-гериатр, врач-терапевт.	7	50
	<i>Средний медицинский персонал:</i> старшая медицинская сестра, медицинская сестра палатная (постовая).	35	25 25–50

Вид дополнительной работы	Категории персонала, охваченные данным видом дополнительной работы	Кол-во, чел.	Оплата работы / дополнительной работы в учреждении в ноябре 2019 г., % от оклада
	<i>Младший медицинский персонал:</i> санитарка; сиделка.	23	25 50
	<i>Врачебный персонал:</i> врач-специалист.	5	25
Внешнее совместительство	<i>Средний медицинский персонал:</i> зубной врач.	1	50
	<i>Средний медицинский персонал:</i> старшая медицинская сестра; медицинская сестра палатная (постовая).	13	25 20
Совмещение профессий (должностей)	<i>Средний медицинский персонал:</i> старшая медицинская сестра; медицинская сестра палатная (постовая).	32	25 20–40
Расширение зон обслуживания	<i>Младший медицинский персонал:</i> сиделка; санитарка.	32	15–50 50
	<i>Врачебный персонал</i>	0	X
Не задействованы в дополнительной работе	<i>Средний медицинский персонал</i>	1	
	<i>Младший медицинский персонал:</i> сиделка; санитарка.	21 10	

Так, в учреждении 32 человека (21% среднесписочной численности врачебного, среднего и младшего медицинского персонала) не задействованы в дополнительных работах. Нагрузка распределяется равномерно между  $\frac{3}{4}$  персонала, что позволяет судить об эффективности работы сотрудников. Наиболее уязвимые категории сотрудников, преодолевающие трудности ночных дежурств и суточного общения с тяжелыми получателями социальных услуг, делегируют работу между собой, сменяя из месяца в месяц количество нагрузок.

Нами уже было отмечено, что заведующие отделением берут по внутреннему совместительству работу врача-гериатра, врача-терапевта. Работа по совмещению профессий (должностей) чаще всего берется сотрудниками по той же специальности, но в другом отделении учреждения (например, медицинская сестра палатная (постовая) работает на основную ставку в отделении активного долголетия и берет работу по этой же специальности по совмещению в отделении милосердия).



В ГБУ СО ЯО ЯОГЦ существуют дополнительные оплаты и надбавки, входящие в фонд оплаты труда, строго регламентированные Трудовым кодексом Российской Федерации и вышерассмотренным постановлением [27]. Систематизировать элементы можно в виде таблицы 42 с целью выявления ситуации в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ, например, в 2019 г.

**Таблица 42 – Доплаты компенсационного и стимулирующего характера в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г.**

Вид доплаты	Характер доплаты	Размер доплаты, установленный законодательством	Размер доплаты, установленный в учреждении	Категории персонала, получающие данный вид доплаты
За работу в ночное время	Компенсационная.	В размере 50% от должностного оклада (тарифной ставки).	50% от должностного оклада (тарифной ставки).	Медицинская сестра палатная (постовая), санитарка.
Работа в выходной или нерабочий праздничный день	Стимулирующая.	Не менее чем в двойном размере.	В двойном размере.	Все категории персонала.
За вредные условия труда	Компенсационная.	На основании результатов специальной оценки условий труда, но не ниже 4% тарифной ставки (оклада).	Класс вредности 3.1. (менее опасная работа) – 4% тарифной ставки (или должностного оклада).	Шеф-повар, повар, изготовитель пищевых полуфабрикатов, кухонный рабочий, мойщик посуды, заведующий прачечной и др.
			Класс вредности 3.2. (более опасная работа) – 8% тарифной ставки (или должностного оклада).	Врач, старшая медицинская сестра, медицинская сестра палатная (постовая), сиделка, сестра-хозяйка и др.
За особо тяжелые условия труда	Компенсационная.	5% от должностного оклада (тарифной ставки).	5% от должностного оклада (тарифной ставки).	Заведующие отделениями, средний и младший медицинский персонал, специалисты по социальной работе, социальные работники, сиделки, рабочие, работающие в специализированных отделениях социально-медицинского обслуживания в отделениях (палатах) для лежачих больных, в том числе милосердия.

Вид доплаты	Характер доплаты	Размер доплаты, установленный законодательством	Размер доплаты, установленный в учреждении	Категории персонала, получающие данный вид доплаты
За стаж	Стимулирующая.	От 1 года до 3 лет – 10%; от 3 до 5 лет – 20%; свыше 5 лет – 30%; свыше 20 лет – 40% от должностного оклада (тарифной ставки).	От 1 года до 3 лет – 10%; от 3 до 5 лет – 20%; свыше 5 лет – 30%; свыше 20 лет – 40% от должностного оклада (тарифной ставки).	Все категории персонала.

К выплатам стимулирующего характера в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ относятся: премия за высокие результаты по итогам работы (за месяц). Премия за достижение коллективных результатов труда (по итогам работы за год), премия за выполнение особо важных и срочных работ (разовая), премия к профессиональным праздникам (при наличии фонда экономии заработной платы) по приказу руководителя.

Так, в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ все доплаты реализуются исключительно в рамках законодательства. Все категории персонала получают компенсации и стимулирующие выплаты, если трудятся в ночное время, в выходной или нерабочий праздничный день и если их работа проходит в особо тяжелых и вредных условиях. Доплаты за стаж и за особо тяжелые условия труда регулируются постановлением Правительства Ярославской области «Об оплате труда работников государственных учреждений социального обслуживания Ярославской области» [27].

Также в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ осуществляются доплаты работникам отдельных категорий (без учета доплат по вакантным ставкам) по так называемой «дорожной карте». Так, в 2019-2020 гг. работникам отдельных категорий, замещающим должность (принятым по профессии) по основному месту работы, устанавливается доплата к заработной плате пропорционально отработанному времени в суммах, отраженных в таблице П.13 (приложение П). Такую доплату получает социальный работник, заведующий отделением – врач-специалист, врачи, средний медицинский персонал, младший медицинский персонал, сиделка (помощник по уходу).

На основании проведенного анализа состояния персонала и использования фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г. можно сделать выводы:

- в учреждении строго соблюдаются основные гарантии, установленные нормами действующего трудового законодательства в Российской Федерации;

- условия оплаты труда соответствуют особенностям содержания и условиям труда работников учреждения;
- величина заработной платы зависит от сложности выполняемых работ, уровня образования и стажа работы, условий труда;
- в учреждении используется система поощрений, основанная на применении стимулирующих надбавок и премирования;
- руководство наделено полномочиями в оценке деловых качеств работников и результатов их труда;
- в учреждении учитывается мнение представительного органа работников;
- фонд оплаты труда работников учреждения состоит строго из фонда оплаты труда по штатному расписанию; из дополнительного фонда оплаты труда на иные выплаты, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, исходя из расчетов планируемых расходов; из сумм доплат работникам отдельных категорий и иных возможных элементов, предусмотренных вышерассмотренным постановлением.

Так, своевременное выявление негативных тенденций и резервов повышения качества труда и эффективности использования средств бюджета возможно лишь при проведении постоянной аналитической работы в учреждении при непосредственном участии в этой работе специализированных служб и комиссий учреждения. Полученные результаты анализа, в первую очередь, должны использоваться при разработке и составлении сметы расходов учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста на планируемый период.

### **3.5. Анализ результативности работы персонала**

Для апробирования предложенной нами в параграфе 2.4. методики результативности работы персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ было выбрано несколько сотрудников: врач-терапевт Макарова Н.Н.; старшая медицинская сестра Владимирова С.С.; медицинская сестра палатная (постовая) Григорьева П.П.; социальный работник Иванова А.А.; специалист по социальной работе Сидорова В.В.; психолог Соловьева Е.Е.; сиделка (помощник по уходу) Петрова Г.Г.

В первую очередь, руководством учреждения был применен такой метод оценки эффективности деятельности как метод компетенций (профиль компетенций). Компетенции систематизируются в виде таблицы с выставлением баллов (от 1 до 5), чтобы соответствие работника представлялось наглядно. Идеальный профиль

компетенций для любой должности, которая предполагает контакт с получателями социальных услуг, требует высшей оценки (каждой из компетенций идеалом выступает 5-ти балльное значение). Руководством были заполнены таблицы А.А.26, А.А.27 (приложение А.А), а для «измерения» эмоционального интеллекта (в рамках так называемого «личностного теста») – таблицы А.Б.28, А.В.29 (приложения А.Б, А.В).

Так, руководством достаточно высоко оценены компетенции специалиста по социальной работе Сидоровой В.В. и старшей медицинской сестры Владимировой С.С. Личностные тесты, пройденные социальным работником Ивановой А.А. и сиделкой Петровой Г.Г., выявляют приемлемые эмоционально-волевые компоненты психической деятельности сотрудников, следуя которым, деятельность данных работников можно назвать эффективной.

Далее были проведены тесты на интеллект, способные отразить способность к усвоению новых знаний и умений (приложение А.Г). Ответы, данные врачом-терапевтом и психологом, оценены руководством также достаточно высоко. Была найдена лишь одна ошибка в ответе психолога Соловьевой Е.Е. в субтесте «найдите синонимы». Далее также был использован метод оценки квалификации: анализ врачебного и среднего медицинского персонала был проведен в параграфе 3.2. Затем в рамках метода «360 градусов» была проанализирована следующая анкета (таблица 43):  
Таблица 43 – Анкета на предмет определения удовлетворенности медицинской сестры Григорьевой П.П. своей работой в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ

<b>Удовлетворены ли Вы своей работой в целом?</b>	<b>Ответ</b>
А) Да Б) Нет В) Другое	А
<b>Вам комфортно в трудовом коллективе?</b>	<b>Ответ</b>
А) Да Б) Нет В) Другое	А
<b>Легко ли Вы устанавливаете контакт с получателями социальных услуг?</b>	<b>Ответ</b>
А) Да Б) Нет В) Другое	В) не со всеми
А) Достаточно Б) Иногда обращаюсь в профессиональных вопросах за помощью к коллегам/литературе В) Недостаточно Г) Недостаточно, был(а) бы не против пройти повышение квалификации Д) Другое	Б
<b>У Вас возникало (возникает) желание уволиться?</b>	<b>Ответ</b>
А) Да, часто Б) Нечасто, только во времена трудных на работе дней В) Я пришел(ла) на эту работу в целях получения опыта (или иная причина), надолго задерживаться здесь не собираюсь Г) Не возникало ни разу	Б

Таким образом, ответы медицинской сестры Григорьевой П.П. свидетельствуют о том, что сотрудник удовлетворен своей работой, однако очевидна загрузка младшего медицинского персонала, и по-прежнему имеется в них дефицит.

Оценку Григорьевой П.П. со стороны руководства рекомендуем осуществить посредством использования таблиц Р.14 и С.15 (приложениях Р, С), теста на интеллект.

Оценка от получателей социальных услуг выражается посредством анкет-опросников (таблица 45). Рекомендуем внести изменения в данную таблицу, а именно – аналитику по категориям персонала.

Анализ причин увольнения очень важен (таблица 44). Особенно рекомендуется его проводить среди наиболее уязвимых категорий работников (младший медицинский персонал). Так, среди отрицательных сторон работы в должности «сиделка» было отмечено, что условия работы (в сменах) достаточно тяжелы, тем более, что в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ сиделки большей частью в возрасте 41-60 лет, когда физические нагрузки и выносливость для некоторых сотрудников уже могут стать непреодолимыми.

Таблица 44 – Анкета по анализу причин увольнения сиделки Петровой Г.Г. из ГБУ СО ЯО ЯОГЦ

Вопросы	Варианты ответа
<b>Сообщите некоторые сведения о себе (по желанию):</b>	
ФИО	Петрова Г.Г.
Ваш возраст	50
Ваш пол	Ж
Образование: высшее, н/высшее, среднее профессиональное, среднее	Среднее профессиональное
Стаж работы общий	27 лет
Стаж работы в организации	2,5 года
Занимаемая должность	сиделка
<b>Какова причина Вашего ухода?</b>	
Не видите возможности продвижения по службе	
Несоответствие профессиональных знаний участку работы	
График работы (каковы недостатки графика по Вашему мнению? какой график работы Вас устроил бы?)	Тяжело работать в сменах
Удаленность работы от дома стала причиной Вашего ухода в том числе?	В том числе
Другое	
<b>Что препятствовало Вашей работе на Вашей должности?</b>	
Не нравится профессия	Да
Недостаточный уровень квалификации коллег	
Мне не достает образования/квалификации	
Мне не нравится график работы	Да
Другое	
<b>Что, на Ваш взгляд, можно отнести к положительным сторонам организации?</b>	
Надежность и перспективность организации	Да
Высокий уровень профессионализма сотрудников	Да
Хорошие взаимоотношения в коллективе	Да
Другое	
<b>Как бы Вы оценили психологический климат в Вашем коллективе?</b>	

Вопросы	Варианты ответа
Отношения в коллективе дружеские	Да
Коллектив работает слаженно	Да
Работники конфликтуют между собой	Нет
Другое	
<b>Чем Вы планируете заняться после увольнения?</b>	
Имеется предложение	
Я не планирую работать	
Предполагаю, что смогу найти работу	Да
Другое	
<b>В каком случае Вы готовы пересмотреть свое решение об увольнении?</b>	
Таковых нет	

Оценка от получателей социальных услуг выражается посредством анкет-опросников. Собрав результаты анкеты, необходимо выделить процент положительных ответов мужчин и женщин.

Приказом департамента труда и социальной поддержки населения Ярославской области утверждена «Анкета по анализу качества и доступности социальных услуг, предоставляемых поставщиками социальных услуг» (таблица 45).

Таблица 45 – Результаты обработки анкеты по анализу качества и доступности социальных услуг, предоставляемых ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2019 г.

Вопросы и варианты ответов	Количество респондентов-женщин, выбравших данный вариант ответа	Количество респондентов-мужчин, выбравших данный вариант ответа
Общее количество опрошенных получателей социальных услуг (женщин/мужчин)	62	38
<b>1. Как бы Вы оценили свою информированность о работе учреждения и порядке предоставления услуг?</b>		
а) Очень хорошо информирован(а)	12	12
б) Хорошо информирован(а)	30	12
в) Информирован(а)	18	14
г) Слабо информирован(а)	2	0
д) Очень слабо информирован(а)	0	0
е) Не информирован(а)	0	0
ж) Затрудняюсь ответить(а)	0	0
<b>2. Считаете ли Вы персонал, оказывающий социальные услуги в учреждении, компетентным?</b>		
а) Высокий профессионализм и компетентность персонала	14	3
б) Компетентен, достаточный уровень профессионализма	31	21
в) Скорее компетентен, чем не компетентен	17	14
г) Скорее не компетентен, чем компетентен	0	0
д) Не компетентен	0	0
е) Абсолютно не компетентен	0	0
ж) Затрудняюсь ответить	0	0
<b>3. Считаете ли Вы, что сотрудники учреждения вежливы и доброжелательны?</b>		
а) Да, всегда и в любой ситуации	25	13

Вопросы и варианты ответов	Количество респондентов-женщин, выбравших данный вариант ответа	Количество респондентов-мужчин, выбравших данный вариант ответа
б) Да	29	19
в) Скорее да	7	6
г) Скорее нет	1	0
д) Нет	0	0
е) Абсолютно нет	0	0
ж) Затрудняюсь ответить	0	0
<b>4. Удовлетворены ли Вы качеством оказываемых социальных услуг в учреждении?</b>		
а) Да, качество оказания услуг очень высокое	14	11
б) Да	39	21
в) Скорее да	9	6
г) Скорее нет	0	0
д) Нет	0	0
е) Абсолютно нет	0	0
ж) Затрудняюсь ответить	0	0
<b>5. Посоветовали бы Вы при необходимости социальные услуги, предоставляемые учреждением, своим родственникам или знакомым?</b>		
а) Да, я всегда рекомендую услуги учреждения	24	16
б) Да	36	21
в) Скорее да	2	1
г) Скорее нет	0	0
д) Нет	0	0
е) Абсолютно нет	0	0
ж) Затрудняюсь ответить	0	0
<b>6. Удовлетворены ли Вы условиями предоставления социальных услуг (помещение, оборудование, мебель, мягкий инвентарь, хранение личных вещей, прилегающая территория)?</b>		
а) Да, условия предоставления услуг на очень высоком уровне	47	28
б) Да	15	10
в) Скорее да	0	0
г) Скорее нет	0	0
д) Нет	0	0
е) Абсолютно нет	0	0
ж) Затрудняюсь ответить	0	0
<b>7. Удовлетворены ли Вы качеством проводимых мероприятий, имеющих групповой характер (оздоровительных, досуговых, профилактических и пр.)?</b>		
а) Да, качество мероприятий очень высокое	43	21
б) Да	19	17
в) Скорее да	0	0
г) Скорее нет	0	0
д) Нет	0	0
е) Абсолютно нет	0	0
ж) Затрудняюсь ответить	0	0
<b>8. Удовлетворены ли Вы качеством питания?</b>		
а) Да, качество питания очень высокое	11	7
б) Да	46	26
в) Скорее да	5	5
г) Скорее нет	0	0
д) Нет	0	0
е) Абсолютно нет	0	0
ж) Затрудняюсь ответить	0	0
<b>9. Удовлетворены ли Вы условиями проживания в жилых комнатах учреждения?</b>		
а) Да, условия проживания очень хорошие	6	5

Вопросы и варианты ответов	Количество респондентов-женщин, выбравших данный вариант ответа	Количество респондентов-мужчин, выбравших данный вариант ответа
б) Да	37	12
в) Скорее да	19	21
г) Скорее нет	0	0
д) Нет	0	0
е) Абсолютно нет	0	0
ж) Затрудняюсь ответить	0	0
<b>Ваши предложения, пожелания по улучшению качества предоставляемых услуг</b>	Желательно внедрить заказное меню; изменить график работы душевых комнат с пятидневного на семидневный	Расширить ассортимент буфета и настольных игр

Представим наглядно результаты анкетирования по вопросам, непосредственно характеризующим качество оказания социальных услуг (рисунки 5 – 7).

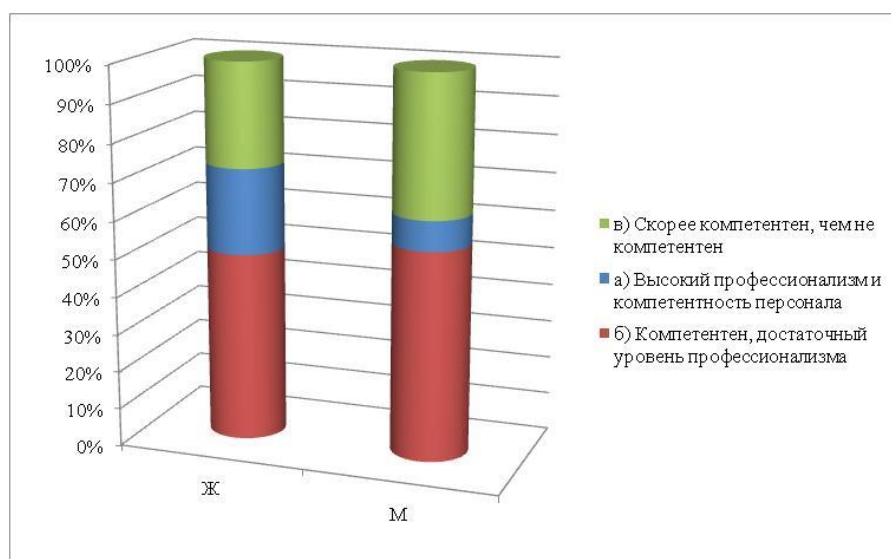


Рисунок 5 – Считаете ли Вы персонал, оказывающий социальные услуги в учреждении, компетентным?

Так, большинство мужчин и женщин считают персонал компетентным с достаточным уровнем профессионализма.



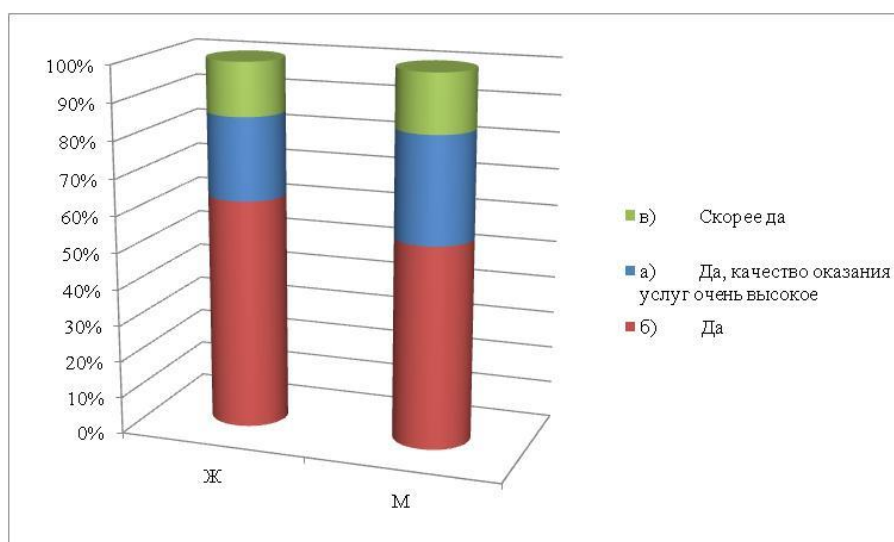


Рисунок 6 – Удовлетворены ли Вы качеством оказываемых социальных услуг в учреждении?

Так, большинство мужчин и женщин удовлетворены ли Вы качеством оказываемых социальных услуг в учреждении. Очень высокое качество оказания услуг отмечают 23% женщин и 29% мужчин, то есть, более половины проживающих.

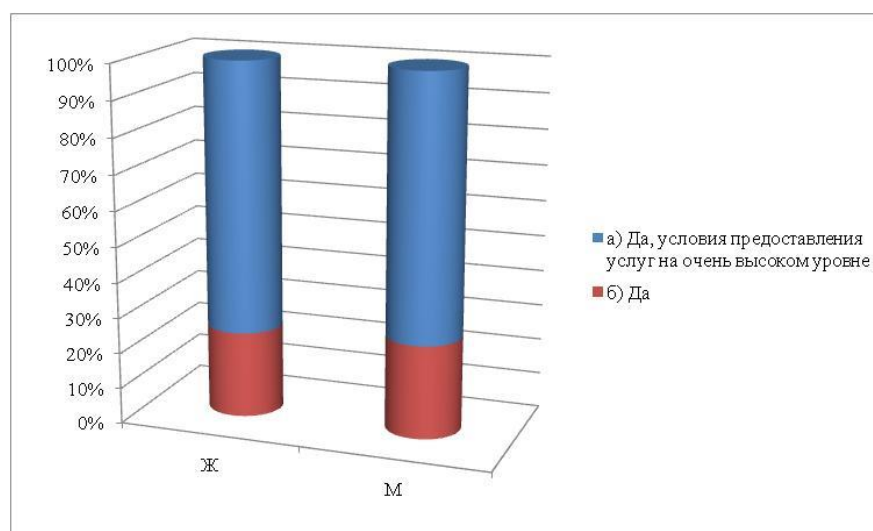


Рисунок 7 – Удовлетворены ли Вы условиями предоставления социальных услуг (помещение, оборудование, мебель, мягкий инвентарь, хранение личных вещей, прилегающая территория)?

Большинство проживающих отмечают очень высокий уровень предоставления услуг.

Вышеприведенная анкета представляет собой наилучший алгоритм обобщающей характеристики уровня качества и доступности услуг. На его основании вполне возможно дать оценку услуг анализируемого учреждения. Отразим негативные моменты:

- о работе учреждения и порядке предоставления услуг слабо информированы лишь 3% опрошенных проживающих женщин;
- 2% опрошенных проживающих женщин отмечают, что сотрудники учреждения недостаточно вежливы и доброжелательны;
- предложения и пожелания проживающих женщин по улучшению качества предоставляемых услуг состоят в их просьбе о внедрении заказного меню на пищеблоке, а также в изменении графика работы душевых комнат с пятидневного на семидневный;
- предложения и пожелания проживающих мужчин по улучшению качества предоставляемых услуг состоят в их просьбе о расширении ассортимента буфета учреждения и предоставлении большего количества настольных игр для проведения досуга.

Затем обратимся к оценке результативности: метод, применяемый для оценки результатов деятельности и компетенций сотрудников с выявлением разрыва между уровнями реальной и требуемой компетенции. Результативность работы руководство (или заведующие отделениями) отследило путем оценки выполнения КПЭ – ключевых показателей эффективности (таблица 46).

Ключевым показателем эффективности для всех категорий персонала, несомненно, являются положительные отзывы от получателей социальных услуг (в том числе в адрес конкретного сотрудника), а также общая удовлетворенность жизнью как в целом, так и в данном учреждении.

**Таблица 46 – Оценка результативности деятельности сотрудников по ключевым показателям эффективности (КПЭ) в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ**

ФИО оцениваемого сотрудника	КПЭ для данной категории персонала (выполнен в полном объеме / не выполнен)	
Макарова Н.Н. (врач)	КПЭ	Отметка о выполнении
	Здоровый получатель социальных услуг	*
	Получатель социальных услуг излечился в учреждении или получил квалифицированную помощь до приезда «скорой помощи»	*
	Средний и младший медицинский персонал осуществляют свои функции в соответствии с требованиями	*
	Санитарно-эпидемиологическое состояние отделений удовлетворительное	*

ФИО оцениваемого сотрудника	КПЭ для данной категории персонала (выполнен в полном объеме / не выполнен)	
	Отсутствие в отделениях инфекционных заболеваний	*
	Отделения оснащены необходимым для жизнедеятельности оборудованием	*
Владиминова С.С. (старшая медицинская сестра)	<b>КПЭ</b>	<b>Отметка о выполнении</b>
	Здоровый получатель социальных услуг	*
	Получатель социальных услуг получил квалифицированную доврачебную помощь	*
	Получатели социальных услуг получают пищу в соответствии с графиком и в соответствии с назначенным меню	*
	Получатель социальных услуг следует всем назначениям врача	*
	Младший медицинский персонал осуществляют свои функции в соответствии с требованиями	*
	Санитарно-эпидемиологическое состояние отделений удовлетворительное	*
	Отсутствие в отделениях инфекционных заболеваний	*
Петрова Г.Г. (сиделка)	<b>КПЭ</b>	<b>Отметка о выполнении</b>
	Получатели социальных услуг ухожены и опрятны	*
	Санитарно-эпидемиологическое состояние отделений удовлетворительное	*
	Отсутствие в отделениях инфекционных заболеваний	*
Иванова А.А. (социальный работник)	<b>КПЭ</b>	<b>Отметка о выполнении</b>
	Получатели социальных услуг обеспечены всеми видами социальных услуг	*
	Состояние психоэмоционального статуса получателей социальных услуг	*
Сидорова В.В. (специалист по социальной работе)	<b>КПЭ</b>	<b>Отметка о выполнении</b>
	Получатели социальных услуг, имеющие ограничения жизнедеятельности, адаптированы к условиям среды	*
	Инвалиды обеспечены всеми видами реабилитации	*
Соловьева Е.Е. (психолог)	<b>КПЭ</b>	<b>Отметка о выполнении</b>
	Отсутствие конфликтов в учреждении	*
	Состояние психоэмоционального статуса получателей социальных услуг	*
	Получатель социальных услуг адаптирован к условиям жизни в учреждении	*

Так, руководством ГБУ СО ЯО ЯОГЦ высоко оценена работа всех специалистов. Отзывы проживающих и работающих совместно с контролем руководства над результативностью позволяют сделать вывод об эффективной работе учреждения, о качественном предоставлении социальных услуг и о готовности учреждения к удовлетворению любых нужд получателей социальных услуг в любой момент.

### **3.6. Предложения по совершенствованию организационного и информационного обеспечения анализа деятельности персонала ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста**

Проведенный анализ деятельности персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ позволил выявить ряд проблем, имеющихся в учреждении. Нами предложены некоторые способы их решения.

Так, например, анализируя состояние учетно-аналитического обеспечения управления затратами на оплату труда, назначение которого состоит в постоянном определении эффективности расходования бюджетных средств, выделяемых на оплату труда работников, возможны такие направления его совершенствования в бюджетном учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста:

*1. Оценка эффективности премирования работников.* Премирование работников осуществляется по показателям эффективности их деятельности и критериям их оценки в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных услуг. В бюджетном учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста должно быть разработано Положение о премировании, создана Комиссия, включающая руководителей структурных подразделений. Решения об увеличении или уменьшении премии работнику принимаются членами Комиссии на основании показателей работы работника в течение месяца. В этой связи следует усилить внутренний контроль за работой персонала в целях обоснованности установления размеров поощрения и его соответствия величине трудового вклада, а также ежемесячно собирать Комиссии в целях правильности установления круга премируемых работников. При этом необходимо обращаться к Трудовому кодексу Российской Федерации в целях проверки актуальности размера причитающихся денежных выплат. Проведенные мероприятия позволят учреждению в ходе учетного процесса избежать перерасхода денежных средств на премиальные выплаты.

*2. Детальное раскрытие информации в рамках аналитического учета.* Грамотно построенный аналитический учет предполагает:

- ведение своевременной проверки правильности справочных данных (льготы по НДФЛ, данные по другим удержаниям (в том числе с предыдущего места работы), размер оклада). Мероприятие нужно проводить как при поступлении нового работника, так и ежемесячно проверять информацию по уже работающим лицам;

- ежемесячную проверку правильности расчета начислений и удержаний, актуальность алгоритмов расчета, а также проверку формирования совокупного дохода по каждому работнику (как ежемесячно, так и проверку всех накоплений на конец года);
- хранение лицевых счетов на каждого работника в соответствующих карточках-справках и своевременное внесение в эти карточки любых изменений, касающихся работника (в том числе отражение сроков больничных листов и отпусков);
- ежегодное осуществление внутреннего анализа данных аналитического учета расчетов с персоналом по оплате труда.

Проведенные мероприятия позволят бюджетному учреждению в ходе учетного процесса: ежемесячно проверять применяемые статьи трудового законодательства на актуальность в целях недопущения переплат денежных средств; достоверно отражать отчетность по заработной плате; давать оценку состояния расчетной дисциплины по оплате труда в организации; делать выводы о причинах образования задолженности по оплате труда (обусловлена ли она действующими сроками выплаты заработной платы или отсутствием денежных средств для оплаты труда, разрабатываются ли соответствующие управленческие решения, направленные на укрепление расчетной дисциплины по оплате труда).

Для работы по обоим направлениям необходимы документально подтвержденные факты, характеризующие законопослушность администрации учреждения и ее рациональные действия в управлении затратами, а также добросовестность работников по отношению к выполняемой работе.

3. *Увеличить укомплектованность кадрами с 97,60% (по состоянию на 01.01.2020 г.) до 100%.*

Данное мероприятие требует активной работы кадровой службы: следует оптимизировать работу по подбору персонала, своевременно размещать информацию в СМИ, на сайтах поиска работы, активнее сотрудничать с центром занятости населения о наличии вакансий. О свободных ставках следует оповещать и работающий персонал (например, на планерках), дабы закрыть какую-либо вакансию путем расширения зоны обслуживания или путем совмещений, если найдутся желающие. Также у работников могут оказаться знакомые, которые находятся в поиске работы. Также претендентов на работу следует знакомить с действующим коллективным договором, а именно, рассказать о преимуществах работы и методах стимулирования, применяемых в учреждении. Если кадровая служба ведет активную работу и с профсоюзами, то можно добиться улучшения (изменения) каких-либо пунктов коллективного договора.

Так, потенциальных работников и уже работающих людей следует периодически оповещать о положенных им поощрениях, например (выдержка из коллективного договора ГБУ СО ЯО ЯОГЦ):

- за непрерывный стаж работы работникам ГБУ СО ЯО ЯОГЦ предоставляется дополнительный отпуск из расчета 1 календарный день отпуска за 5 лет работы в учреждениях социального обслуживания населения Ярославской области;
- реализуются доплаты за стаж: от 1 года до 3 лет – 10%; от 3 до 5 лет – 20%; свыше 5 лет – 30%; свыше 20 лет – 40% от должностного оклада (тарифной ставки);
- работодатель на основании письменного заявления работника предоставляет отпуск без сохранения заработной платы в случае собственной свадьбы, свадьбы детей, рождения ребенка (отцу) и др. до 5 календарных дней;
- работодатель выплачивает материальную помощь по заявлению работников, при экономии фонда заработной платы: на социальную поддержку молодым семьям, многодетным родителям в размере 3000 руб.;
- работников, добросовестно выполняющих трудовые обязанности, за многолетний добросовестный труд работодатель поощряет: объявление благодарности, вручение почетной грамоты центра, выплата материальной помощи в размере до 5000 руб. (при экономии фонда заработной платы);
- работникам полагается бесплатная выдача смывающих и (или) обезвреживающих средств (санитаркам палатным, медсестрам палатным, дезинфекторам, процедурным медсестрам и др. категориям работающих);
- коллективным договором прописаны нормы бесплатной выдачи работникам спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты (врач, старшая медсестра, санитарка палатная, шеф-повар, повар и др.) [74].

Также в рамках привлечения работников предлагаем внести в коллективный договор следующие меры поддержки работающих:

- 1) предоставление путевок работникам и членам их семьи в санатории, оздоровительные лагеря, пансионаты, дома отдыха и т.д.;
- 2) обеспечение возможности работнику получать качественную медицинскую помощь путем заключения договора о добровольном медицинском страховании работника за счет средств работодателя.

*4. Апробирование в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ теста на интеллект и личностного теста при приеме на работу (образец тестов был представлен в параграфе 3.5.).*

Таким образом, данные предложения по совершенствованию организационного и информационного обеспечения анализа деятельности персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ способны повысить качество оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста путем грамотных мер поддержки и стимулирования работников. Укомплектованность кадрами в скором будущем может повыситься, а текучесть кадров, благодаря предложенным мероприятиям, – уменьшиться.

Подводя итоги, отметим, что в настоящей главе были отражены результаты анализа использования персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на основе разработанной нами методики. Результаты анализа позволили выявить сильные и слабые стороны использования и результативности деятельности персонала данного учреждения и предложить меры по совершенствованию организационного и информационного обеспечения управления персоналом. Апробация авторской методики, на наш взгляд, подтвердила ее практическую реализуемость и значимость для учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста.

## Заключение

Актуальность выбранной для магистерского исследования темы обусловлена назревшей необходимостью разработки методики анализа использования персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста, которая позволит грамотно осуществить подбор, вести подготовку и расстановку кадров квалифицированных сотрудников, оценку результативности их работы для обеспечения эффективного и высококачественного социального обслуживания пожилых людей.

Это определило выбор цели нашей выпускной квалификационной работы. Для ее реализации были решены следующие задачи:

- изучены теоретико-методические аспекты анализа персонала бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста;
- составлена комплексная методика анализа персонала с учетом специфики деятельности учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста;
- апробирована методика анализа персонала на примере ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра.

В ходе работы было выявлено, что работа с пожилыми людьми в учреждениях социального обслуживания в Российской Федерации всесторонне защищена комплексом нормативно-правовых актов и способна обеспечить пожилым людям равенство прав и возможностей, несмотря на происходящие с ними психофизиологические и социальные изменения.

Состояние системы социального обслуживания лиц пожилого возраста в Российской Федерации можно оценить положительно, поскольку перевод мер социальной поддержки на денежные выплаты, принятие закона об автономных некоммерческих организациях способствуют ускорению создания рынка услуг, благодаря чему очередность для помещения в организации для взрослых за последние 3 года резко сократилась. Немаловажно, что в период с 2011 по 2018 гг. количество зданий стационарных организаций социального обслуживания для граждан пожилого возраста и инвалидов, находящихся в ветхом и аварийном состоянии, а также требующих реконструкции, сократилось в 5 раз.

Специфика обеспечения персоналом учреждений социального обслуживания лиц пожилого возраста заключается в обязательной количественной, качественной и структурной определенности персонала.

В результате изучения методик экономического анализа персонала учреждения, было выяснено, что методики одиннадцати из четырнадцати рассмотренных



направлений анализа использования персонала можно применить в бюджетном учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста, однако они ориентированы, в основном, на коммерческие организации, поэтому потребовалась их адаптация к специфике бюджетных учреждений.

Учетно-аналитическое обеспечение экономического анализа персонала носит ряд проблем, среди которых отмечаются устаревший характер методик и проблема соизмеримости результатов деятельности различных видов бюджетных учреждений. Нами была предпринята попытка урегулировать данные недостатки.

Комплексная методика анализа персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста была начата с анализа качественного состава, динамики и обеспеченности учреждения персоналом. Затем был изучен инструментарий экономического анализа в методике отбора и аттестации персонала учреждения.

Методика анализа формирования и эффективности использования средств на оплату труда сопровождалась построением двух факторных моделей для проведения анализа фонда оплаты труда в учреждении.

Методика анализа результативности работы персонала в учреждении была построена на пяти уже существующих методах оценки эффективности деятельности, которые мы попробовали адаптировать для применения в учреждениях социального обслуживания лиц пожилого возраста.

В 3-й главе нами был проведен анализ персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на основе разработанной нами методики. Прежде всего, была дана организационно-экономическая характеристика исследуемого учреждения, которая позволила рассмотреть основные цели и виды деятельности организации, ознакомиться с особенностями ведения учета в учреждении. Представлены и проанализированы основные показатели деятельности ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на 01.01.2019 г. и на 01.01.2020 г.

Были исследованы качественный состав, динамика и обеспеченность учреждения персоналом. По результатам анализа была выявлена основная проблема – большая сменяемость младшего медицинского персонала. Варианты решения предложены в виде выяснения причин увольнения и составления анкет на предмет удовлетворенности сотрудников своей работой, на основе которых руководство сможет предпринимать необходимые меры.

В ходе исследования фактического состояния дел в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ по работе с персоналом, было выявлено, что результативность деятельности по аттестации

персонала анализируется по следующей системе показателей: своевременное прохождение аттестаций и соответствие квалификации положениям профессиональных стандартов. Учреждением ежегодно составляются и выполняются планы по повышению квалификации медицинского персонала. Планы ведутся и на перспективу. В работе были предложены новые методы отбора и аттестации персонала, учитывающие специфические требования к персоналу в учреждениях социального обслуживания лиц пожилого возраста.

Проведенный факторный анализ использования фонда оплаты труда в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ в 2018-2019 гг. позволил установить причины его изменения за анализируемый период.

Автором были предложены и апробированы (на примере нескольких сотрудников учреждения) методы оценки результативности деятельности сотрудников по ключевым показателям эффективности в учреждениях исследуемого типа.

Для совершенствования организационного и информационного обеспечения анализа деятельности персонала ГБУ СО ЯО ЯОГЦ с целью повышения качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста был предложен ряд мер.

Считаем, что результаты нашего исследования имеют методическую ценность и практическую значимость. Применение разработанной методики анализа и предложенных рекомендаций, на наш взгляд, будут способствовать оптимизации работы кадровой, экономической и бухгалтерской служб ГБУ СО ЯО ЯОГЦ и, как следствие, повышению качества оказываемых учреждением услуг лицам пожилого возраста.

### Список использованных источников

#### I. Нормативно-правовые материалы

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993 года] // СПС Консультант Плюс.
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: Федеральный закон №51-ФЗ: [принят Государственной думой 21 октября 1994 года] // СПС Консультант Плюс.
3. Российская Федерация. Законы. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон №145-ФЗ: [принят Государственной думой 17 июля 1998 года: одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года] // СПС Консультант Плюс.
4. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2): Федеральный закон №117-ФЗ: [принят Государственной думой 19 июля 2000 года: одобрен Советом Федерации 26 июля 2000 года] // СПС Консультант Плюс.
5. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон №197-ФЗ: [принят Государственной думой 21 декабря 2000 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2000 года] // СПС Консультант Плюс.
6. Российская Федерация. Законы. Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации: Федеральный закон №167-ФЗ: [принят Государственной думой 30 ноября 2001 года: одобрен Советом Федерации 5 декабря 2001 года] // СПС Консультант Плюс.
7. Российская Федерация. Законы. Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством: Федеральный закон №255-ФЗ: [принят Государственной думой 20 декабря 2006 года: одобрен Советом Федерации 27 декабря 2006 года] // СПС Консультант Плюс.
8. Российская Федерация. Законы. Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации: Федеральный закон №326-ФЗ: [принят Государственной думой 19 ноября 2010 года: одобрен Советом Федерации 24 ноября 2010 года] // СПС Консультант Плюс.
9. Российская Федерация. Законы. Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации: Федеральный закон №442-ФЗ: [принят Государственной думой 23 декабря 2013 года: одобрен Советом Федерации 25 декабря 2013 года] // СПС Консультант Плюс.
10. Российская Федерация. Законы. О некоммерческих организациях: Федеральный закон №7-ФЗ: [принят Государственной думой 8 декабря 1995 года] // СПС Консультант Плюс.
11. Российская Федерация. Законы. О ветеранах: Федеральный закон №5-ФЗ: [принят Государственной думой 16 декабря 1994 года] // СПС Консультант Плюс.
12. Российская Федерация. Законы. О специальной оценке условий труда: Федеральный закон №426-ФЗ: [принят Государственной думой 23 декабря 2013 года: одобрен Советом Федерации 25 декабря 2013 года] // СПС Консультант Плюс.
13. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете: Федеральный закон №402-ФЗ: [принят Государственной думой 22 ноября 2011 года: одобрен Советом Федерации 29 ноября 2011 года] // СПС Консультант Плюс.
14. Российская Федерация. Законы. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний: Федеральный закон №125-ФЗ: [принят Государственной думой 2 июля 1998 года: одобрен Советом Федерации 9 июля 1998 года] // СПС Консультант Плюс.
15. Российская Федерация. Законы. О минимальном размере оплаты труда: Федеральный закон №82-ФЗ: [принят Государственной думой 2 июня 2000 года: одобрен Советом Федерации 7 июня 2000 года] // СПС Консультант Плюс.

16. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. О расчете подушевых нормативов финансирования социальных услуг (вместе с Методическими рекомендациями по расчету подушевых нормативов финансирования социальных услуг): Постановление Правительства РФ №1285: [утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 1 декабря 2014 года] // СПС Консультант Плюс.

17. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. Об утверждении Положения об особенностях порядка исчисления пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам, ежемесячного пособия по уходу за ребенком гражданам, подлежащим обязательному страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством: Постановление Правительства РФ №375: [утверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 июня 2007 года] // СПС Консультант Плюс.

18. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы: Постановление Правительства РФ №922: [утверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2007 года] // СПС Консультант Плюс.

19. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. Об утверждении форм первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета, применяемых органами государственной власти (государственными органами), органами местного самоуправления, органами управления государственными внебюджетными фондами, государственными (муниципальными) учреждениями, и Методических указаний по их применению: Приказ Минфина России №52н: [Приказ Минфина России от 30 марта 2015 года] // СПС Консультант Плюс.

20. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными внебюджетными фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкции по его применению: Приказ Минфина России №157н: [Приказ Минфина России от 1 декабря 2010 года] // СПС Консультант Плюс.

21. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты: Постановление Госкомстата России №1: [утверждено Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 года] // СПС Консультант Плюс.

22. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019 – 2024 годах: Распоряжение Правительства РФ №117-р: [утверждено Правительством Российской Федерации 31 января 2019 года] // СПС Консультант Плюс.

23. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. Об утверждении Стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года: Распоряжение Правительства РФ №164-р: [утверждено Правительством Российской Федерации 5 февраля 2016 года] // СПС Консультант Плюс.

24. Российская Федерация. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 1 марта 2018 года // СПС Консультант Плюс.

25. Российская Федерация. Руководство по соблюдению обязательных требований в сфере социального обслуживания: [утверждено Рострудом, 2019 год] // СПС Консультант Плюс.

26. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. Об утверждении государственной программы Ярославской области «Социальная поддержка населения Ярославской области» на 2014 – 2022 годы: Постановление Правительства Ярославской области №539-п: [утверждено постановлением Правительства области 4 июня 2014

года]. – Текст: электронный. – URL: <http://www.yarregion.ru/depts/dtspn/docsPrograms/> (дата обращения: 08.05.2020).

27. Российская Федерация. Подзаконные правовые акты. Положение об оплате труда работников государственных учреждений социального обслуживания Ярославской области: Постановление Правительства Ярославской области №341-п: [утверждено постановлением Правительства области 9 июля 2008 года]. – Текст: электронный. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/453124447> (дата обращения: 08.05.2020).

28. Отраслевое соглашение по государственным бюджетным и казенным учреждениям социального обслуживания Ярославской области, функционально подчиненным Департаменту труда и социальной поддержки населения Ярославской области на 2017-2019 гг. / Департамент труда и социальной поддержки населения Ярославской области совместно с Областной общественной организацией профсоюза работников государственных учреждений и общественного обслуживания Российской Федерации. – Ярославль, 2016. – 18 с. – Текст: электронный. – URL: <https://www.yarregion.ru/depts/dtspn/docsDocuments> (дата обращения: 08.05.2020).

## **II. Специальная литература**

29. Албегова, И.Ф. Модернизация системы стационарных учреждений социального обслуживания Ярославской области как одно из условий совершенствования геронтологической помощи / И.Ф. Албегова. – Текст: непосредственный // Сборник материалов межрегиональной научно-практической конференции «Совершенствование геронтологической помощи в системе стационарных учреждений социального обслуживания Ярославской области» / Под ред. А.Н.Глебова. – 2008. – С.48-52.

30. Андреева, Л.М. Социальное обслуживание населения в Ярославской области / Л.М. Андреева. – Текст: непосредственный // Диалог. – 2010. – №1. – С.2-3.

31. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 824 с. – Текст: непосредственный.

32. Васильев, О. Качеством предоставляемых социальных услуг удовлетворены более 99% вологжан / О. Васильев. – Текст: непосредственный // Социальная защита в России. – 2018. – №1. – С.78-79.

33. Гладковская, Е.Н. Оценка деятельности бюджетных организаций / Е.Н. Гладковская. – М.: КНОРУС, 2019. – 272 с. – Текст: непосредственный.

34. Ендовицкий, Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание / Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2013. – 192 с. – Текст: непосредственный.

35. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: монография / Л.Л. Ермолович, О.В. Головач, Л.Г. Сивчик, И.В. Щитникова. – «Современная школа», 2009. – 645 с. – Текст: непосредственный.

36. Лытнева, Н.А. Бухгалтерский учет и анализ / Н.А. Лытнева. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 604 с. – Текст: непосредственный.

37. Меринова, А.А. Социальная политика в отношении граждан пожилого возраста в республике Бурятия / А.А. Меринова. – Текст: непосредственный // Социальная работа. – 2018. – №2. – С.4-6.

38. Оленина, Е. И дольше века длится жизнь / Е. Оленина. – Текст: непосредственный // Социальная защита в России. – 2018. – №1. – С.14-19.

39. Организация геронтологической и геронтопсихиатрической помощи: монография / С.Н. Пузин, Д.Ф. Хритинин, Н.Ф. Дементьева [и др.]. – М.: Медицина, 2007. – 304 с. – Текст: непосредственный.

40. Романова, Л.Е. Экономический анализ / Л.Е. Романова, Л.В. Давыдова, Г.В. Коршунова. – СПб.: Питер, 2011. – 336 с. – Текст: непосредственный.

41. Кузенко, И. Бизнес с социальной миссией / И. Кузенко. – Текст: непосредственный. // Социальная защита в России. – 2018. – №1. – С.68-69.

42. Чернышева, Ю.Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Ю.Г. Чернышева, А.Л. Кочергин. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 448 с. – (Высшее образование). – Текст: непосредственный.

43. Щербинин, К. Бизнес-миссия выполнима / К. Щербинин. – Текст: непосредственный // Социальная защита в России. – 2018. – №1. – С.88-91.

### **III. Электронные средства информации**

44. Александров, М. Максим Топилин: «Очень надеюсь, что при помощи федерального проекта «Старшее поколение» мы улучшим положение пожилых людей» / М. Александров. – Текст: электронный // Социальная защита в России. – 2019. – №3. – С.26-27. – URL: [http://www.ideuromedia.ru/upload/iblock/f6c/SZR\\_m3\\_2019-1\\_web.pdf](http://www.ideuromedia.ru/upload/iblock/f6c/SZR_m3_2019-1_web.pdf) (дата обращения: 24.03.2020).

45. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. – М.: КноРус, 2012. – 432 с. – Текст: электронный. – URL: [https://studme.org/1584072010432/ekonomika/kompleksnyu\\_ekonomicheskij\\_analiz\\_hozyaystvennoy\\_deyatelnosti](https://studme.org/1584072010432/ekonomika/kompleksnyu_ekonomicheskij_analiz_hozyaystvennoy_deyatelnosti) (дата обращения 01.04.2020).

46. Агеева, О.А. Бухгалтерский учет и анализ в 2 ч. Часть 2. Экономический анализ / О. А. Агеева, Л. С. Шахматова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. – 240 с. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/book/buhgalterskiy-uchet-i-analiz-v-2-ch-chast-2-ekonomicheskij-analiz-437314> (дата обращения 27.03.2020).

47. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И.Алексеева, Ю.В.Васильев, А.В. Малеева, Л.И.Ушвицкий. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 672 с. – Текст: электронный. – URL: <https://studfiles.net/preview/5359627/> (дата обращения 27.03.2020).

48. Ахметова, Н.Н. Социальное обслуживание населения в сельской местности: Выпускная квалификационная работа / Н.Н. Ахметова. – Екатеринбург, 2018. – 77 с. – Текст: электронный. – URL: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/9601/2/Akhmetova.pdf> (дата обращения: 05.04.2020).

49. Борисова, Н.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: Монография / Н.Н. Борисова. – М. : «Креативная экономика», 2014. – 132 с. – Текст: электронный. – URL: <https://coachborisova.com/wp-content/uploads/2017/04/1.pdf> (дата обращения 08.04.2020).

50. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – Текст: электронный. – М.: ЕАОИ, 2013. – URL: [http://elibrary.bsu.az/books\\_200/N\\_181.pdf](http://elibrary.bsu.az/books_200/N_181.pdf) (дата обращения: 20.03.2020).

51. Иванова, О. А. Конфликтология в социальной работе: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Иванова, Н. Н. Суртаева. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 282 с. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/book/konfliktologiya-v-socialnoy-rabote-432828> (дата обращения: 31.03.2020).

52. Касьянова, Т. И. Профессиональные стандарты работников сферы социального обслуживания: проблемы внедрения / Т. И. Касьянова, Ю. Ф. Шаехова. – Текст: электронный // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы IV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 23-24 апреля 2018 г.: в 2-х т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. — Т. 1. — С. 187-193. –

URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/60235/1/978-5-7996-2406-4\\_01\\_43.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/60235/1/978-5-7996-2406-4_01_43.pdf) (дата обращения: 10.04.2020).

53. Кибанов, А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А. Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 284 с. – Текст: электронный // ЭБС Znanium.com [сайт]. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=170062> (дата обращения: 02.04.2020).
54. Климова, Н.В. Экономический анализ (теория, задачи, тесты, деловые игры) / Н.В. Климова. – М.: Вуз. учеб.: ИНФРА-М, 2013. – 287 с. – Текст: электронный // ЭБС Znanium.com [сайт]. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=349951&spec=1> (дата обращения: 21.03.2020).
55. Ковчег, А.С. Сравнительная характеристика методик анализа трудовых ресурсов и оплаты труда / Ковчег А.С. – Текст: электронный // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2015. – №4 (14). – С. 61-66. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitel'naya-harakteristika-metodik-analiza-trudovyh-resursov-i-oplaty-truda> (дата обращения: 10.04.2020).
56. Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 2 / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина. – М.: Юрайт, 2019. – 250 с. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/book/kompleksnyy-analiz-hozyaystvennoy-deyatelnosti-v-2-ch-chast-1-433089> (дата обращения: 09.04.2020).
57. Кузьминов, Я.И. Эффективный контракт для профессионалов социальной сферы: тренды, потенциал, решения. Экспертный доклад / Я. И. Кузьминов, С. А. Попова, Л. И. Якобсон. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 141 с. – Текст: электронный. – URL: [https://www.hse.ru/data/2018/02/01/1163587831\).pdf](https://www.hse.ru/data/2018/02/01/1163587831).pdf) (дата обращения: 25.03.2020).
58. Любушин, Н.П. Экономический анализ / Н.П. Любушкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 575 с. – Текст: электронный. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=1028921&spec=1> (дата обращения: 28.03.2020).
59. Макарова, Н.В. Ресурсный подход к управлению учреждениями социального профиля на уровне региона российской федерации: история и современность / Н.В. Макарова, Р.В. Дмитриев. – Текст: электронный // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2015. – №1 (27). – С. 34-39. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursnyy-podhod-k-upravleniyu-uchrezhdeniyami-sotsialnogo-profilya-na-urovne-regiona-rossiyskoy-federatsii-istoriya-i-sovremennost> (дата обращения: 01.04.2020).
60. Меркулова, В.И. Нормативное регулирование учета расчетов с персоналом по оплате труда / В.И. Меркулова. – Текст: электронный // Инновационная наука. – 2016. – №6. – С.161-162. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26241074> (дата обращения: 05.04.2020).
61. Миролубова, А.А. Организация работ по анализу труда и заработной платы с использованием системного подхода / А.А. Миролубова. – Текст: электронный // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 6. – С.51-60. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-rabot-po-analizu-truda-i-zarabotnoy-platy-na-promyshlennom-predpriyatii-s-ispolzovaniem-sistemnogo-podhoda> (дата обращения: 07.04.2020).
62. Нагорнова, А.Ю. Теория и технология социальной работы с пожилыми людьми / А. Ю. Нагорнова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 133 с. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/viewer/teoriya-i-tehnologiya-socialnoy-raboty-s-pozhilyimi-lyudmi-438605#page/5> (дата обращения: 29.03.2020).
63. Натахина, В.В. Социальное обслуживание пожилых людей в условиях реформирования общества: социологический анализ: Диссертация по ВАК 22.00.04 / к.с.н. В.В. Натахина. – Москва, 2009. – 185 с. – Текст: электронный. – URL: <http://www.dissercat.com/content/sotsialnoe-obsluzhivanie-pozhilykh-lyudei-v-usloviyakh-reformirovaniya-obshchestva-sotsiolog> (дата обращения: 31.03.2020).

64. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с. — Текст: электронный. — URL: <https://www.twirpx.com/file/469114/> (дата обращения: 20.03.2020).

65. Панков, Д.А. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций / Д.А. Панков, Е.А. Головкова, Л.В. Пашковская [и др.]; под общ. ред. Д.А. Панкова, Е.А. Головковой. — 2-е изд., испр. — М.: Новое знание, 2003. — 409 с. — Текст: электронный. — URL: [http://www.uamconsult.com/book\\_608.html](http://www.uamconsult.com/book_608.html) (дата обращения: 18.03.2020).

66. Подобед, Д. Особая миссия: увеличение количества НКО в социальной сфере свидетельствует о новом общественном запросе, который не удовлетворяется существующими институтами / Д. Подобед, А. Чумичев. — Текст: электронный // Социальная защита в России. — 2019. — №3. — С.60-65. — URL: [http://www.ideuromedia.ru/upload/iblock/f6c/SZR\\_m3\\_2019-1\\_web.pdf](http://www.ideuromedia.ru/upload/iblock/f6c/SZR_m3_2019-1_web.pdf) (дата обращения: 24.03.2020).

67. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 378 с. — Текст: электронный // ЭБС Znanium.com [сайт]. — URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=752455&spec=1> (дата обращения: 29.03.2020).

68. Скамай, Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина — М.: ИНФРА-М, 2009. — 296 с. — Текст: электронный // ЭБС Znanium.com [сайт]. — URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=124908&spec=1> (дата обращения: 03.04.2020).

69. Чуев, И.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / И.В. Чуев, Л.Н. Чуева. — М.: Дашков и К, 2006. — 368 с. — Текст: электронный. — URL: <https://economy24info.com/analiz-ekonomicheskij/kompleksnyiy-ekonomicheskij-analiz.html> (дата обращения: 19.03.2020).

70. Эмоциональный интеллект: Учебное пособие / М.: Альпина Паблишер, 2016. — 188 с. — Текст: электронный. — URL: <http://znanium.com/catalog/product/926950> (дата обращения: 22.03.2020).

71. Российский статистический ежегодник. — Текст: электронный // [www.gks.ru](http://www.gks.ru): [сайт]. — 2019. — URL: [https://www.gks.ru/storage/mediabank/Ejegovodnik\\_2019.pdf](https://www.gks.ru/storage/mediabank/Ejegovodnik_2019.pdf) (дата обращения: 30.03.2020)

72. Реестр поставщиков социальных услуг Ярославской области. — Текст: электронный // [www.reestr.yarsoc.ru](http://www.reestr.yarsoc.ru): [сайт]. — 2020. — URL: <http://reestr.yarsoc.ru/> (дата обращения 01.05.2020 г.).

73. Устав ГБУ СО ЯО Ярославского областного геронтологического центра. — Текст: электронный // [xn--c1avz7a.xn--p1ai/](http://xn--c1avz7a.xn--p1ai/) [сайт]. — 2020. — URL: <http://xn--c1avz7a.xn--p1ai/> (дата обращения: 02.04.2020).

74. Коллективный договор Государственного бюджетного учреждения социального обслуживания Ярославской области Ярославского областного геронтологического центра на 2018-2020 годы (утвержден на общем собрании (конференции) работников) / протокол от 28.11.2017 г. № 2. — Ярославль, 2017. — 54 с. — Текст: электронный. — URL: [http://xn--c1avz7a.xn--p1ai/pic/userfile/files/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9\\_%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80.pdf](http://xn--c1avz7a.xn--p1ai/pic/userfile/files/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80.pdf) (дата обращения: 30.04.2020)



### Список приложений

**Приложение А** – Нормативно-правовые документы, обеспечивающие функционирование системы социального обслуживания лиц пожилого возраста в Российской Федерации;

**Приложение Б** – Проблемы в области обеспечения конкуренции на рынке государственных услуг и предложения по их устранению в соответствии с Концепцией повышения эффективности бюджетных расходов в 2019 – 2024 годах;

**Приложение В** – Обзор направлений анализа персонала организации в работах различных авторов;

**Приложение Г** – Систематизация направлений анализа персонала организаций и частота их упоминания в работах ученых;

**Приложение Д** – Нормативно-законодательное обеспечение учета и анализа использования персонала в Российской Федерации;

**Приложение Е** – Исполнение штатного расписания в разрезе показателей динамики численности и структуры персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста;

**Приложение Ж** – Показатели квалификации врачебного персонала в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста;

**Приложение И** – Показатели квалификации среднего медицинского персонала в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста;

**Приложение К** – Возрастной состав персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста по данным 2019 г.;

**Приложение Л** – Показатели движения персонала учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста по данным 2019 г.;

**Приложение М** – Выдержка из ПФХД бюджетного учреждения социального обслуживания лиц пожилого возраста на 2018-2019 гг.;

**Приложение Н** – Должностные оклады специалистов и служащих, установленные в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста в 2018-2019 гг.;

**Приложение П** – Особенности регулирования оплаты труда отдельных категорий работников учреждений в 2019-2020 гг.;

**Приложение Р** – Соотношение профиля компетенций сотрудника с идеальным профилем компетенций (для должностей, предполагающих непосредственный контакт с получателями социальных услуг);

**Приложение С** – Личностный тест на выявление эмоционально-волевых компонентов психической деятельности (по окончании испытательного срока сотрудника) (составлено автором);

**Приложение Т** – Анкета на предмет определения удовлетворенности сотрудников своей работой в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста (составлено автором);

**Приложение У** – Анкета по анализу причин увольнения сотрудников в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста (составлено автором);

**Приложение Ф** – Результаты обработки анкеты по анализу качества и доступности социальных услуг, предоставляемых учреждением социального обслуживания лиц пожилого возраста в 20XX г.;

**Приложение Х** – Оценка результативности деятельности сотрудника по ключевым показателям эффективности (КПЭ) в учреждении социального обслуживания лиц пожилого возраста (составлено автором);

**Приложение Ц** – Организационно-управленческая структура ГБУ СО ЯО ЯОГЦ;

**Приложение Ш** – Производственная структура ГБУ СО ЯО ЯОГЦ;

**Приложение Щ** – Основные показатели деятельности ГБУ СО ЯО ЯОГЦ 2018-2019 г.;

**Приложение Э** – Структура расходов ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на оплату труда по видам финансового обеспечения, 2018-2019 гг.;

**Приложение Ю** – Структура расходов ГБУ СО ЯО ЯОГЦ на оплату труда по видам выплат, 2018-2019 гг.;

**Приложение Я** – Анализ структуры ФЗП в части окладов по категориям и должностям в ГБУ СО ЯО ЯОГЦ, 2018-2019 гг.;

**Приложение А.А** – Соотношение профиля компетенций специалиста по социальной работе Сидоровой В.В. с идеальным профилем компетенций; Соотношение профиля компетенций старшей медицинской сестры Владимировой С.С. с идеальным профилем компетенций;

**Приложение А.Б** – Личностный тест на выявление эмоционально-волевых компонентов психической деятельности (по окончании испытательного срока социального работника Ивановой А.А.);

**Приложение А.В** – Личностный тест на выявление эмоционально-волевых компонентов психической деятельности (по окончании испытательного срока сиделки Петровой Г.Г.);

**Приложение А.Г** – Тест на интеллект, пройденный врачом-терапевтом Макаровой Н.Н. и психологом Соловьевой Е.Е.