

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: «Управление персоналом как основной фактор эффективного управления государственным бюджетным учреждением (на примере КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»)».

Работа содержит 79 страниц текста, 21 рисунок, 10 таблиц и 33 источника.

Объект исследования – Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Предмет исследования - система управления персоналом как основной фактор эффективного управления государственным бюджетным учреждением.

Цель выпускной квалификационной работы - на основе изучения теоретических основ управления персоналом, проанализировать структуру персонала и систему управления КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» и предложить направления совершенствования управления государственным бюджетным учреждением. Согласно поставленной цели в выпускной квалификационной работе решаются следующие задачи:

- дать определение понятию государственного учреждения;
- раскрыть понятие и сущность управления персоналом в государственном управлении;
- изучить основные методы управления персоналом в государственном учреждении;
- дать общую характеристику КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»;
- проанализировать структуру персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»;
- проанализировать методы управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»;

– разработать направления совершенствования по повышению эффективности методов управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Во введении обоснована актуальность данной темы и обозначена ее цель. В первой главе, данной выпускной квалификационной работы, рассмотрели понятие государственного учреждения, охарактеризовали существенные особенности системы управления персоналом в государственном учреждении, а также выявили основные методы управления персоналом в государственном учреждении. Во второй главе, данной выпускной квалификационной работы, дали общую характеристику КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», провели анализ структуры динамики и показателей использования персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», а так же проанализировали методы управления персоналом КГБУЗ. В третьей главе, выпускной квалификационной работы, разработали мероприятия и рекомендации по повышению эффективности методов управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». В заключении сделаны выводы по проделанной работе.

При написании выпускной квалификационной работы были изучены научные и учебные пособия по данной теме, Федеральные Законы Российской Федерации и нормативно-правовые акты Алтайского края, статьи газет и журналов. В качестве основных методов исследования использовались: анализ статистических данных, методы сравнения, системный подход.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	5
1.1 Понятие государственного учреждения.....	5
1.2 Понятие и сущность управления персоналом в государственном учреждении.....	9
1.3 Основные методы управления персоналом в государственном учреждении.....	16
2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КГБУЗ «ДЕТСКАЯ ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА, Г. РУБЦОВСК»).....	22
2.1 Общая характеристика КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».....	22
2.2 Анализ структуры персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».....	31
2.3 Анализ системы управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».....	39
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ И РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КГБУЗ «ДЕТСКАЯ ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА, Г. РУБЦОВСК».....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование методов управления персоналом на сегодняшний день входит в приоритет стратегических целей развития кадровой политики любых учреждений. Особенно остро этот вопрос стоит перед государственными учреждениями, так как в данный момент происходит увеличение сложности всех сторон функционирования государственного организма. Само по себе «управление персоналом» является довольно-таки молодым направлением в науке, а уж адаптация данного аспекта в свою очередь, очень специфичен, требует особого подхода к изучению такого важного вопроса, как система работы с кадрами в государственном учреждении. Этим и обусловлена актуальность темы исследования.

От того насколько эффективно осуществляются данные процессы зависит эффективность системы управления персоналом и, следовательно, достижение учреждением поставленных целей.

В настоящее время многие руководители недооценивают значение методов управления персоналом, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда. Сегодня можно утверждать, что эта недооценка становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления.

Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства управления персоналом как составной организационной части управленческого процесса существенно расширились и углубились. Изменения в принципах управления персоналом, по мнению экспертов, должны быть направлены в первую очередь на реализацию методов управления работниками, приобретающие решающее значение в современных условиях.

В последнее время особую популярность приобрели научные работы, в которых анализу подвергается управление персоналом в целом, и в центр

внимания попадают в основном организационные и финансово-экономические аспекты, а совершенствования методов управления персоналом в государственных учреждениях уделено, крайне мало внимания.

Цель выпускной квалификационной работы - на основе изучения теоретических основ управления персоналом, проанализировать структуру персонала и систему управления КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» и предложить направления совершенствования управления государственным бюджетным учреждением.

При изучении темы работы были изучены работы таких авторов, Федеральные законы Российской Федерации и нормативно-правовые акты Алтайского края, статьи газет и журналов.

В качестве основных методов исследования использовались: анализ статистических данных, методы сравнения, системный подход.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1.1 Понятие государственного учреждения

В соответствии с ч. 1 ст. 9.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ государственными учреждениями являются учреждения, созданные Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации¹.

Согласно диспозиции указанной статьи государственное учреждение — это организация некоммерческого типа, которая формируется собственником для выполнения различных задач некоммерческого характера, для общего блага и развития граждан².

Государственные учреждения делятся на типы:

1. Казенные;
2. Бюджетные;
3. Автономные³

Деятельность автономного государственного учреждения отличается от первых двух типов своими характеристиками. Такое учреждение отвечает по обязательствам всем переданным ему имуществом, за исключением недвижимости. При этом необходимо отметить, что деятельность бюджетных и государственных учреждений направлена на реализацию целей, поставленных при создании этих структур.

По общему правилу, государственные и бюджетные учреждения создаются с определенной целью — эта цель основа их деятельности на протяжении всего периода эксплуатации. Весь спектр деятельности, которую

¹ О некоммерческих организациях: Федеральный закон от от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/.

² См. там же

³ Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 314 с. — (Высшее образование).— Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/516347>

могут выполнять эти учреждения, изложен в учредительной документации учреждения, составленной на этапе его формирования.

Особенность государственного учреждения – это то, что финансирование обеспечивается собственником. Согласно ФЗ «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ, государственные учреждения являются некоммерческими структурами, которые действуют для достижения целей, направленных на удовлетворение общего блага граждан⁴.

Некоммерческие государственные учреждения создаются для реализации задач в области:

- науки;
- спорта;
- образования;
- культура;
- социальной защиты;
- трудоустройство;
- в других областях⁵.

При этом необходимо отметить, что по общему правилу, что цели и задачи, учредительная документация государственного учреждения утверждаются уполномоченным органом, который дает организации старт для осуществления мероприятий, направленных на выполнение определенных функций.

В рамках своей деятельности учреждение может оказывать услуги, выполнять работы за фиксированную плату - эти полномочия утверждаются уполномоченным органом. Все виды услуг должны относиться к деятельности, осуществляемой учреждением, согласно учредительной документации.

⁴ О некоммерческих организациях: Федеральный закон от от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/.

⁵ Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.] ; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519311>

Государственный орган получает в оперативное управление определенное имущество, которое используется для реализации планов этого учреждения и способствует выполнению функций, изложенных в учредительной документации⁶.

Бюджетное учреждение - это учреждение некоммерческого типа, которое создается государством или его структурами для реализации определенных целей, направленных на удовлетворение общественных некоммерческих потребностей населения. Эти учреждения могут работать в сферах образования, здравоохранения, занятости, физической культуры и спорта, социальной защиты и других областях, предусмотренных законом.

Задачи и функции учреждений утверждаются уполномоченными на то органами власти, которые передают права и обязанности организациям.

Бюджетное учреждение имеет право в соответствии с законом выполнять определенные работы и услуги за фиксированную плату, установленную уполномоченным органом. Работа и услуги должны быть частью основной деятельности учреждения. Бюджетное учреждение имеет имущество, которое оно использует для достижения своих целей, и получает его в оперативном управлении⁷.

Учреждение не имеет права распоряжаться ценным имуществом, это является полномочием учредителя этого учреждения. Крупные сделки также заключаются только с согласия учредителя.

Особенности финансовой поддержки - осуществляются в виде дотаций из определенного бюджета всей бюджетной системы государства. Для финансовых транзакций создаются счета.

Государственное учреждение называется учреждением, которое является государственным (муниципальным) и создается для оказания услуг, выполнения работ, а также для выполнения задач и полномочий

⁶ Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.] ; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519311>

⁷ См. там же С.159

государственных органов. Эта организация не имеет права распоряжаться имуществом, которое используется для выполнения ее функций. Все операции с имуществом осуществляются на основании согласия владельца.

Согласно учредительной документации, учреждение такого типа может заниматься приносящей доход деятельностью. Но он не имеет права брать кредиты или покупать ценные бумаги.

Финансирование государственного учреждения - на основе бюджетных смет из государственного бюджета. Субсидии и бюджетные кредиты не предоставляются. Обязанности, за которые несет ответственность государственный орган, устанавливаются и закрепляются в положениях нормативных правовых актов Российской Федерации⁸.

Различия между бюджетным учреждением и государственным учреждением заключаются в особенностях их правового статуса, прав и обязанностей, возложенных на эти организации законом.

Государственное учреждение, в отличие от бюджетного учреждения, не имеет права распоряжаться переданным ему имуществом для выполнения функций без согласия учредителя.

Автономное учреждение - это организация некоммерческого типа, созданная для выполнения работ и услуг по осуществлению полномочий государственных органов.

Таким образом, на основании вышеизложенного материала можно сделать вывод, что государственное учреждение является некоммерческой организацией, созданной собственником (в данном случае государством) для управления социокультурной сферой или для осуществления другой некоммерческой деятельности. финансируется владельцем полностью или частично. Правительственная организация является общей концепцией. Это относится не только к государственным органам и государственным учреждениям, но и к государственным предприятиям

⁸ Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 314 с. — (Высшее образование).— Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/516347>

(унитарным, государственным), которые занимаются производственной деятельностью, а не управлением. На государственных предприятиях существует администрация (ее органы), но ее функции сводятся к решению вопросов внутреннего управления, и она не выступает снаружи как руководящий орган.

1.2 Понятие и сущность управления персоналом в государственном учреждении

Сущность управления персоналом заключается в установлении координационных, финансовых, социально-психологических и правовых отношений между субъектом и объектом управления. База данных отношений содержит основы, методы и формы влияния на интересы, действия и функционирование работников с целью максимального использования их знаний и навыков⁹.

Одной из основных особенностей управления персоналом является то, что он исследует и учитывает влияние всех аспектов человеческой деятельности во время его работы в учреждении.

По словам Никитиной А.С. смысл понятия «управление персоналом» в современной литературе рассматривается в двух отношениях:

- в функциональном отношении все решения и задачи, влияющие на работу в области кадровой политики (например, адаптация, укомплектование кадрами, укомплектование кадрами, сертификация, развитие карьеры, повышение квалификации, система морального стимулирования, вознаграждение, увольнение (увольнение) персонала, и т.д.);

- организационно эта концепция включает всех лиц и исполнителей, которые так или иначе отвечают за работу с персоналом¹⁰.

⁹ Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510341>

¹⁰ Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт,

Анисимов А.Ю. дает следующее определение системе управления персоналом: «Система управления персоналом является одним из структурных компонентов системы управления, и она связана с отношениями между работодателем и работником, как внутри, так и вне компании, их взаимоотношениями в отношении соблюдения их законных прав и функциональных обязанностей»¹¹.

Это основные технологии управлением персонала, представляющие диапазон, включающий любую систему управления персоналом. Все элементы этой системы можно объединить в три больших блока: технологии формирования и представления персонала, технологии развития персонала и технологии, направленные на рациональное использование ресурсов существующего персонала.

Учитывая эти обстоятельства, мы можем всесторонне рассмотреть систему управления персоналом, принимая во внимание широкий спектр наиболее важных характеристик, принципов, методов, средств и форм воздействия на основные потребности, интересы, поведение и функциональную деятельность каждого из них. Работник предприятия с целью максимального раскрытия его потенциала при выполнении трудовых функций

В.М. Маслова дает следующее определение: «Управление персоналом - система правильно сформированных социальных и организационно-экономических мер по созданию условий для эффективного развития, функционирования и оптимального использования существующей рабочей силы на уровне фирмы»¹².

По словам Корговой М.А. управление персоналом представляет собой систему взаимосвязанных организационных, экономических и социально-

2023. — 187 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.ura.it.ru/bcode/519151>

¹¹ Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.ura.it.ru/bcode/519897>

¹² Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.ura.it.ru/bcode/510341>

психологических методов, которые дают эффективность труда и повышают конкурентоспособность предприятия¹³.

Управление, которое ориентировано на работу с сотрудниками компании, подразумевает наличие структуры управления, связывающей управление компанией с подчиненными, а также грамотно сформулированные задачи по управлению сотрудниками компании.

В качестве основных задач управления персоналом можно назвать достижение целей самой организации.

Для реализации цели управления персоналом была создана специальная система с использованием современных научных правил и методических рекомендаций специалистов, которая позволяет управлять персоналом предприятия. И если цель управления персоналом сама по себе является статическим состоянием, которого они стремятся достичь, то функция управления персоналом является динамичным процессом.

Панфилова А.П. называет основные задачи управления персоналом:

- система управления персоналом должна быть эффективной и жизнеспособной;
- формирование плана работы с работниками на длительный срок;
- разработка оперативного (краткосрочного) плана работы персонала;
- определение качественных и количественных требований к персоналу¹⁴.

Чтобы решить вышеуказанные проблемы, необходимо провести ряд мероприятий, а именно:

- подбор сотрудников в соответствии с коллективными требованиями;
- повысить мотивацию и стимулирование персонала;
- урегулирование споров и конфликтов;

¹³ Коргова М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Высшее образование).— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/534478>

¹⁴ Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519634>

- формирование безопасных условий труда для работников;
- составление штатного расписания и составление должностных инструкций.

Исходя из представленных задач, отметим, что функции, которые должны быть выполнены, должны применяться на каждом предприятии, чтобы эти инновации были эффективными.

Барков С.А. в механизме управления персоналом он определяет четыре функции управления, представленные для иллюстрации на рисунке 1.1¹⁵.

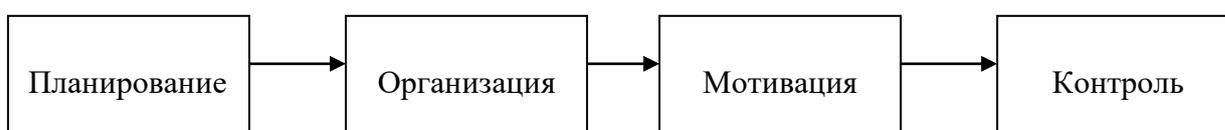


Рисунок - 1.1 - Функции системы управления

Основой многофункциональной цепочки является план, который определяет миссию, задачи, программную структуру концепции управления персоналом.

Для любой цели учреждения характерны следующие симптомы:

- отражение ситуации в будущем;
- отражение ситуации с моментом обязательства для всех работников;
- официальное принятие и одобрение руководителя¹⁶.

Система управления персоналом является стимулом, цели управляют и координируют поведение работников предприятия и в то же время отвечают за утверждение критериев контроля. То есть цели управления отвечают за реализацию таких функций, как:

- Управление персоналом;

¹⁵ Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511105>

¹⁶ Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/534059>

- координация действий;
- контроль и корректировка критериев в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

Таким образом, цели управления персоналом являются двойными, и общая эффективность предприятия в целом зависит от способности руководства предприятия объединить эти две области.

Кроме того, следует отметить, что в настоящее время процесс управления персоналом в государственных учреждениях претерпевает значительные изменения. Это связано с рядом факторов, среди которых следует отметить следующие:

- растет сложность управленческой работы в государственных и муниципальных службах;
- текущие политические и экономические реформы в обществе меняют и усложняют систему ценностей работников;
- повышенные требования к рациональному и эффективному использованию персонала государственного учреждения за счет увеличения численности работников в системе государственного управления¹⁷.

Все эти факторы способствуют изменению концепции управления персоналом в государственном учреждении: система взаимодействия между объектом и субъектом управления публичного учреждения становится более сложной, а система целей управления персоналом в публичном учреждении меняется.

Концепция управления персоналом представляет собой целостную систему организационно-практических подходов к формированию механизма его реализации в конкретных условиях, а также теоретические и методологические взгляды на содержание, задачи, цели, критерии, сущность, методы и принципы Управление персоналом¹⁸.

¹⁷ Староверова, К. О. Технологии управления персоналом в государственных структурах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 177 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/532850>

¹⁸ См. там же С.12

Он включает в себя: разработку технологии управления персоналом как интегрированной системы, а также методологию управления персоналом. Технология управления персоналом включает в себя обеспечение социального развития учреждения, решение вопросов взаимодействия между менеджерами, организацию работы со службами занятости и профсоюзами, разрешение конфликтов, мотивирование и организацию труда, организацию подбора и найма персонала, а также управление профессиональным и карьерным ростом. и деловая карьера, профессиональная и бизнес оценка, обучение, адаптация персонала в команде, освобождение персонала, управление безопасностью персонала.

Схематично систему управления персоналом государственного учреждения можно увидеть на рисунке 1.2¹⁹



Рисунок - 1.2 Система управления персоналом государственного учреждения

¹⁹ Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510341>

Смысл системы управления персоналом в государственном учреждении, по мнению автора, заключается в том, что трудовые ресурсы воспроизводятся как конкурентное состояние организации, которое необходимо развивать, развертывать, мотивировать наряду с другими видами ресурсов для достижения целей учреждения²⁰.

В дополнение к вышесказанному следует отметить, что, по нашему мнению, возможности использования традиционных HR-технологий, таких как HR-контроль, HR-маркетинг и аналогичные технологии, крайне ограничены в системе государственных учреждений. Они могут быть использованы только с целью сравнительной оценки на рынке труда работника, а также при предоставлении государством социальных услуг населению.

В связи с этим кадровые и управленческие технологии, характерные для коммерческой сферы, не могут быть перенесены в сферу деятельности государственного учреждения, поскольку их использование может привести к «коммерциализации» государственного аппарата и росту его коррупции.

Управление персоналом в системе государственных учреждений Российской Федерации осуществляется в рамках единой системы власти и государственного управления, на основе единых правовых, организационных и функциональных принципов достижения общей цели²¹.

Будучи независимо функционирующей системой, управление персоналом государственного учреждения является неотъемлемой частью системы управления как важного механизма государственного управления.

Исходя из этих принципов, проводится выбор конкретных методов, инструментов и форм управления персоналом в государственном учреждении. Они по закону являются основой системы управления

²⁰ Староверова, К. О. Технологии управления персоналом в государственных структурах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 177 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.ura.it.ru/bcode/532850>

²¹ Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.ura.it.ru/bcode/510341>

персоналом государственного учреждения и определяют содержание его компонентов.

Исходя из вышеизложенного, мы можем сделать вывод, что управление персоналом учреждения является целенаправленной и совместной деятельностью руководства учреждения. В него входят руководители предприятия, а также другие специалисты, ответственные за разработку эффективной концепции кадровой политики и отдельных методологических основ управления работниками организации. При управлении сотрудниками должна быть разработана четкая система управления персоналом, организация и последующее планирование работы персонала, реализация маркетинговой политики в области персонала, а также определение потенциала каждого сотрудника и его потребностей в организации.

1.3 Основные методы управления персоналом в государственном учреждении

Основное содержание управленческой деятельности реализуется через методы управления, которые используются на практике вместе и в разных сочетаниях, поскольку разные методы должны находиться в динамическом равновесии и органически дополнять друг друга.

Методы управления персоналом - это способы воздействия на отдельных сотрудников и команду в целом с целью координации их деятельности в процессе работы учреждения.

Группы методов управления персоналом разрабатываются наукой и практикой управления, они также характерны для государственных учреждений²².

Основными методами управления персоналом, являются:

- организационно-административный (административный);

²² Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510341>

- экономический (на основе материального стимулирования);
- социально-психологический (используется для повышения социальной активности персонала)²³.

Реализация управленческих воздействий на персонал основывается на авторитете, дисциплине и наказании. Административные методы ориентированы на такие поведенческие мотивы, как осознанная потребность в трудовой дисциплине, чувство долга, желание человека работать в конкретном учреждении и т.д.²⁴

Эти методы оказывают непосредственное влияние: любой нормативный или административный акт подлежит обязательному исполнению. Способы административного воздействия:

1) организационное воздействие: кадровое обеспечение; положение о подразделениях; описание вакансии; организация рабочего места; коллективное соглашение; трудовые нормы; организационная структура управления; Устав заведения. Эти документы (кроме устава) могут быть оформлены в виде стандартов учреждения и должны быть оформлены приказом руководителя. С другой стороны, реализация организационных влияний во многом зависит от менталитета сотрудников, их готовности строго следовать инструкциям и работать в соответствии с правилами, утвержденными администрацией;

2) административные действия: приказы; заказы; направления; инструкция; инструкции; целевое планирование; нормирование труда; координация работы; контроль исполнения. Административное влияние направлено на достижение целей управления, введение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления учреждением в соответствии с указанными параметрами посредством

²³ Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/534478>

²⁴ Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510341>

прямого административного регулирования. Наиболее категоричной формой административного влияния является порядок. Невыполнение этого влечет за собой соответствующие санкции (наказание);

3) ответственность и штрафы: добровольная компенсация за ущерб, причиненный учреждению или пациенту, который получил травму здоровья или спровоцировал развитие другого заболевания; удержание из заработной платы; депремирование; полная ответственность; коллективная ответственность;

4) дисциплинарная ответственность и штрафы: комментарий; упрекают; суровый выговор; понижение в должности; увольнение;

5) административная ответственность: предупреждения; штрафы; возмещение убытков. Роль административной ответственности в последнее время возросла. Все чаще штрафы налагались за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение приказов и распоряжений и т.д.²⁵

Объективной основой использования административных методов являются организационные отношения, которые являются частью механизма управления. Никакие экономические методы не могут существовать без организационного и административного влияния, которое обеспечивает ясность, дисциплину и командную работу. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационных, административных и экономических методов. Более того, административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами лидерства, то есть с администрацией²⁶.

Организационные и административные методы оказывают непосредственное влияние на управляемый объект посредством приказов, инструкций, оперативных инструкций, письменных или устных, контроля за их выполнением, системы административных средств поддержания трудовой

²⁵ Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/531529>

²⁶ См. там же С.214

дисциплины и т.д. Эти методы регулируются правовыми актами труда и экономическое законодательство.

Мероприятия по управлению персоналом осуществляются на основе использования экономических законов и категорий. В советский период централизованное планирование, экономический учет, заработная плата, т. е. Роль и место экономических методов, интерпретировались узко, что ограничивало диапазон решений и регуляторных рычагов на уровне институтов. Экономические методы должны основываться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что обуславливает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов²⁷.

Экономические методы управления персоналом имеют косвенный характер управленческого воздействия, то есть при применении невозможно рассчитывать на автоматическое получение результата, что затрудняет определение силы и эффективности их воздействия. Эти методы основаны на использовании материальных мотивов поведения человека и основными требованиями к ним являются:

1. индивидуализация, то есть каждый работник должен получать то, что он заслуживает, в соответствии с окончательными результатами его работы;
2. наличие единой системы формирования индивидуальных материальных вознаграждений²⁸.

При определении размера и методов личного экономического воздействия следует исходить из позиции, что благосостояние работников следует рассматривать как источник эффективности для всей организации.

²⁷ Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/531529>

²⁸ Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/534478>

Экономическая мотивация персонала состоит из трех основных компонентов:

1. прямая материальная компенсация, в том числе заработная плата, премии;

2. социальные льготы, в том числе: возможность использования материально-технической базы в личных целях по льготным ценам (например, аренда автомобиля, компьютера и т.д.); продовольственные субсидии; предоставление различных страховых и медицинских услуг; предоставление оплачиваемого отпуска и других отгулов; пенсионное обеспечение;

3. штрафы (например, лишение стимулирующих выплат за качество выполненных работ).

Основой экономических методов управления персоналом является заработная плата, которая является денежным исполнением обязательств организации перед работником по результатам его труда.

Работник имеет законное право на его получение независимо от состояния доходов компании. Это обязательство в отношении заработной платы является основой трудовых отношений, закрепленных в трудовом законодательстве. Зарплата имеет принципиально разные аспекты для работника и работодателя; Здесь сталкиваются противоречивые экономические интересы двух сторон²⁹.

Вознаграждение, применяемое к отдельному работнику, состоит из набора различных элементов организации справедливого вознаграждения, которые можно разделить на категории или формы вознаграждения.

Если необходимо оплатить ожидаемый результат труда работника, используется причинно-следственная связь с эквивалентом этого труда. Значение этого эквивалента связывает воедино стоимость труда или

²⁹ Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/531529>

требования к работнику и выполняемую им работу. Используя причинный эквивалент заработной платы, поощряется ожидаемый результат труда.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом; они позволяют вам определять назначение и место сотрудников в команде, определять лидеров и поддерживать их, связывать мотивацию сотрудников с конечными результатами производства, обеспечивать эффективное общение и разрешать конфликты в команде³⁰.

Исходя из вышеизложенного материала, можно сделать вывод, что методы управления персоналом являются способами воздействия на сотрудников, которые компания применяет для достижения целей. Их отличают эффективность, материальные и временные затраты. Методы управления персоналом можно кратко разделить на несколько основных групп: организационные и административные, социально-психологические, экономические. Вместе они образуют гармоничную систему, которая удовлетворяет все потребности. Все группы методов управления персоналом характеризуются: содержанием; фокусировка экспозиции; метод воздействия; организационная форма исполнения.

³⁰ Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/531529>

2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КГБУЗ «ДЕТСКАЯ ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА, Г. РУБЦОВСК»)

2.1 Общая характеристика КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»

Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск» отнесен к собственности Алтайского края в соответствии с распоряжением Администрации Алтайского края от 09.12.2011 №523-р.

Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск» - это унитарная некоммерческая организация, созданная Алтайским краем для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации и Алтайского края полномочий Министерства здравоохранения Алтайского края в сфере здравоохранения. Сокращенное наименование Учреждения: КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» (далее Учреждение)³¹.

Собственником имущества и Учредителем Учреждения является Алтайский край. Министерство здравоохранения Алтайского края осуществляет функции и полномочия Учредителя Учреждения и Главного распорядителя бюджетных средств в отношении подведомственного Учреждения, в том числе по вопросам сохранности, содержания и использования по назначению государственного имущества.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, лицевые счета в казначействе, бланки,

³¹ Устав краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск»: Утверждено приказом Министерства здравоохранения Алтайского края №13 от 23.01.2018 г. [Электронный ресурс]: сайт КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». – URL: <https://dgbrub.zdravalt.ru/>.

штампы, круглую печать со своим наименованием и наименованием учредителя на русском языке.

Учреждение для достижения целей своей деятельности вправе приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитражном, третейском судах, судах общей юрисдикции в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Учреждение отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, в том числе приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за бюджетным учреждением собственником этого имущества или приобретенного Учреждением за счет средств, выделенных Собственником его имущества, а также недвижимого имущества независимо от того, по каким основаниям оно поступило в оперативное управление Учреждения и за счет каких средств оно приобретено³².

Учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями распоряжениями Правительства РФ, Уставом (Основным Законом) Алтайского края, законами Алтайского края, постановлениями и распоряжениями Правительства Алтайского края, Уставом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Федеральный закон от 12.1.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» является базовым законом, регулирующим деятельность бюджетного учреждения, ограничивающим режим распоряжения имуществом, устанавливающим ограничение сферы осуществления

³² Устав краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск»: Утверждено приказом Министерства здравоохранения Алтайского края №13 от 23.01.2018 г. [Электронный ресурс]: сайт КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». – URL: <https://dgbrub.zdravalt.ru/>.

приносящей доход деятельности, требования публичности информации о деятельности Учреждения³³.

Адрес (место нахождения) Учреждения:

658213, Алтайский край, г. Рубцовск, ул. Краснознаменская, 108.

Учреждение имеет структурные подразделения:

- Педиатрическое подразделение №1 поликлиники, г. Рубцовск, ул. Краснознаменская, 108.
- Педиатрическое подразделение №2 поликлиники, г. Рубцовск, ул. Октябрьская, 016а.
- Педиатрическое подразделение №3 поликлиники, г. Рубцовск, ул. Одесская, 3а.
- Педиатрическое подразделение №4 поликлиники, г. Рубцовск, пр. Рубцовский, 32, пом 1.
- Консультативно-диагностическое отделение №1 поликлиники, г. Рубцовск, ул. Краснознаменская, 108.
- Консультативно-диагностическое отделение №2 поликлиники, г. Рубцовск, пер. Алейский, 30а, пом.1.
- Физиотерапевтическое отделение поликлиники, г. Рубцовск, ул. Локомотивная, 11.
- Дошкольно-школьное отделение №1, г.Рубцовск, ул. Октябрьская, 016а.
- Дошкольно-школьное отделение №2, г. Рубцовск, пр. Рубцовский, 31а, пом.1
- Стационарные отделения, г. Рубцовск, ул. Краснознаменская, 108.

Финансовое обеспечение выполнения государственного задания Учреждением осуществляется в виде субсидий из бюджета Алтайского края и средств, поступающих из Территориального фонда обязательного

³³ О некоммерческих организациях: Федеральный закон от от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/

медицинского страхования Алтайского края. Учреждение осуществляет операции с поступающими средствами через лицевые счета, открываемые в территориальном органе Федерального казначейства.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными в соответствии с законами и Уставом.

Основная цель деятельности Учреждения – реализация Основ законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан и других действующих нормативных правовых актов, касающихся здравоохранения, охраны материнства и детства; оказание квалифицированной медицинской помощи детскому и подростковому населению в рамках обязательного и добровольного медицинского страхования; организация всех форм медицинского обслуживания в свете современных достижений медицины по вопросам материнства и детства³⁴.

Предметом деятельности Учреждения является медицинская и иная деятельность Учреждения, направленная на достижение целей создания Учреждения:

- Первичная доврачебная медико-санитарная помощь в амбулаторных условиях.
- Первичная врачебная медико-санитарная помощь в амбулаторных условиях и условиях дневного стационара.
- Оказание первичной, специализированной помощи в амбулаторных условиях и условиях дневного стационара.
- Оказание специализированной медицинской помощи в стационарных условиях и условиях дневного стационара.
- Оказание паллиативной медицинской помощи в амбулаторных условиях по педиатрии.

³⁴ Устав краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск»: Утверждено приказом Министерства здравоохранения Алтайского края №13 от 23.01.2018 г. [Электронный ресурс]: сайт КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». – URL: <https://dgbrub.zdravalt.ru/>.

– Проведение медицинских осмотров, медицинских освидетельствований и медицинских экспертиз.

Учреждение осуществляет медицинскую деятельность на основании и в соответствии с лицензиями на осуществление медицинской деятельности.

Учреждение вправе осуществлять иные виды деятельности, приносящие доходы, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано и соответствует указанным целям, а именно:

– оказание платных медицинских услуг в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации и Алтайского края;

– оказание платных немедицинских услуг, в том числе сервисные услуги (предоставление услуг палаты повышенной комфортности);

– оказывает иные виды деятельности, приносящие доход, разрешенные действующим законодательством.

Учредитель формирует и утверждает государственные задания для Учреждения в соответствии с основными видами деятельности Учреждения.

Учреждение не вправе отказаться от выполнения государственного задания.

Учреждение строит свои отношения с государственными органами, другими организациями и гражданами во всех сферах на основе договоров, соглашений, контрактов и иных условий взаимоотношений, которые не противоречат действующему законодательству и Уставу Учреждения.

Учредитель Учреждения назначает и освобождает от должности руководителя Учреждения в соответствии с законом Алтайского края от 14.09.2006 №98-ЗС «О порядке управления и распоряжения государственной собственностью Алтайского края», постановлением Администрации Алтайского края от 08.06.2011 №300 «Об утверждении порядка осуществления органами исполнительной власти Алтайского края функций и полномочий учредителя краевых государственных учреждений», постановлением Администрации Алтайского края от 21.12.2010 №572 «Об утверждении порядка создания, реорганизации, изменения типа и

ликвидации краевых государственных учреждений. А также учреждения уставов краевых государственных учреждений и внесение в них изменений.

Руководителем Учреждения является главный врач (далее – Руководитель) из числа лиц, имеющих высшее медицинское образование. Учредитель по согласованию с Министерством имущественных отношений Алтайского края и Министерством труда и социальной защиты Алтайского края заключает с ним трудовой договор.

Руководитель в силу своей компетенции:

- осуществляет оперативное руководство деятельностью Учреждения;

- без доверенности действует от имени Учреждения, представляет его во всех организациях, в судах, как на территории России, так и за ее пределами;

- в пределах, установленных трудовым договором и Уставом Учреждения, заключает сделки, договоры (контракты), соответствующие целям деятельности Учреждения, выдает доверенности, открывает счета;

- по согласованию с Учредителем утверждает в пределах установленного фонда оплаты труда штатное расписание и структуру Учреждения;

Взаимоотношения работников и Руководителя, возникающие на основе трудового договора, регулируются законодательством о труде. Организационная структура Учреждения представлена на рисунке 1.3³⁵.

³⁵ Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск [Электронный ресурс]: официальный сайт. – URL: <https://dgbrub.zdravalt.ru/doc/2163/>

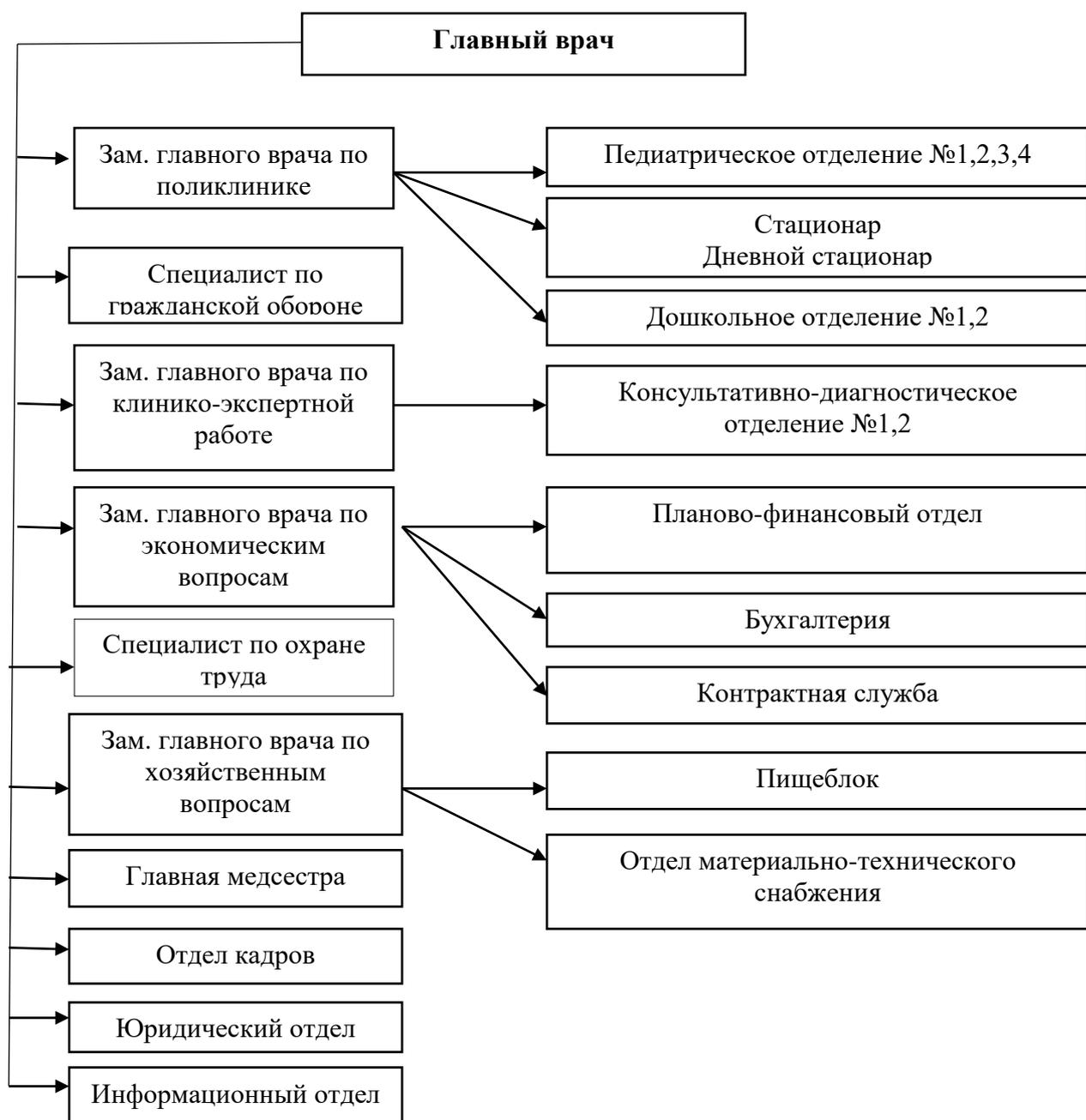


Рисунок 1.3 – Организационная структура КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»

Главный врач осуществляет руководство деятельностью КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», отвечает за всю лечебно-профилактическую, административно-хозяйственную и финансовую деятельность учреждения.

Заместитель главного врача по поликлинике организует квалифицированную и специализированную медицинскую помощь

населению в поликлинике и на дому, проведение медицинских осмотров населения, осуществляет контроль диспансерного наблюдения населения врачами поликлиники, контроль иммунопрофилактики детского населения.

Заместитель главного врача по экономическим вопросам занимается анализом экономической деятельности учреждения, составляет перспективные и текущие планы экономической деятельности ЛПУ, подготовкой экономической части договоров на оказание медицинской помощи населению, разработкой комплексных мероприятий, направленных на сбережение финансовых ресурсов ЛПУ.

В рамках должностных обязанностей специалист охране труда проводит инструктажи и заполняет журналы по ОТ, определяет необходимые средства защиты на вредных производствах, проверяет рабочие места на предмет освещенности, уровня шума и т.д., проводит сертификацию рабочих мест, занимается урегулированием несчастных случаев на производстве, проверяет техническое состояние производственных объектов и оборудования, готовит отчеты и многое другое.

Специалист по гражданской обороне реализует задачи в области гражданской обороны и мобилизационной подготовки и руководствуется в своей деятельности законодательными и иными нормативно-правовыми актами РФ и субъекта РФ, регулирующими вопросы гражданской обороны и мобилизационной подготовки.

Заместитель главного врача по клинико-экспертной работе занимается контролем качества медицинской помощи в медицинских учреждениях. КЭР, или контрольно-экспертная работа, представляет собой механизм контроля и оценки качества медицинской помощи, который введен в действие в соответствии с Федеральным законом «Об обязательном медицинском страховании».

Заместитель главного врача по хозяйственным вопросам осуществляет работы по проектированию, строительству, реконструкции, ремонту, благоустройству учреждения, контролирует техническое состояние зданий,

инженерных сооружений, оборудования, организует работы по бесперебойному снабжению учреждения необходимыми материальными ресурсами, средствами и материалами технического и хозяйственного назначения.

Главная медсестра обеспечивает получение, учет, хранение и использование лекарственных средств.

Главный бухгалтер осуществляет формирование учетной политики учреждения, ведение бухгалтерского учета, обеспечение соответствия осуществляемых операций законодательству РФ, контролирует движение имущества и выполнение обязательств.

Отдел кадров обеспечивает деятельность Учреждения в отношении работников в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, ведет прием, перевод, увольнение работников, оформление отпусков, командировок, ведет заполнение личных карточек работников, устанавливает и изменяет режим рабочего времени, оформляет трудовые договоры, подготавливает приказы по личному составу.

Юридический отдел осуществляет деятельность в области защиты прав структуры, обеспечения в ней законности, сохранности имущества, укрепление трудовой дисциплины, договорная работа и др.

Информационный отдел обеспечивает работоспособность, развитие и модернизацию информационных технологий соответствующей инфраструктуры, интегрированных с единым цифровым контуром в здравоохранении.

Организационная структура КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» относится к линейно-функциональному типу.

Линейно-функциональная организационная структура – это структура, в рамках которой выделяются подразделения по видам деятельности со своим набором функций.

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

– линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;

– специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

2.2 Анализ структуры персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»

Проанализируем структуру персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г.Рубцовск», которая представлена такими категориями, как: врачи, средний медицинский персонал, сестринский персонал и другой персонал.

В таблице 2.1 приведена динамика численности персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» по категориям в 2020–2022 гг.

Таблица 2.1 - Динамика численности персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» по категориям за 2020–2021 гг., чел.

Категория работников, чел.	2020г.	Доля, в %	2021г.	Доля, в %	2022г.	Доля, в %	Темп роста, в %	
							2021г./2020г.	2022г./2021г.
Врачи	101	12,9	100	12,9	93	11,5	99,0	93,0
Средний персонал	309	39,5	268	41	284	35,1	86,7	106,0
Младший персонал	157	20,1	117	19,5	68	8,4	74,5	58,1
Прочие	215	27,5	277	26,6	363	44,9	128,8	131,0
Итого	782	100,0	762	100	808	100,0	97,4	106,0

Из приведенных выше данных в таблице 2.1 можно сделать вывод, что в анализируемом периоде общая численность работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» имеет нестабильную динамику. Так, в 2021 году по сравнению с 2020 годом темп роста составил 97,4%, а в 2022

году относительно 2021 года темп роста уже был положительным и составил 106,0%.

Количество врачей за анализируемый период уменьшилось в 2021 году. По сравнению с 2020 годом темп роста составил - 99,0%, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом темп роста составил - 93,0%.

Численность среднего персонала сокращается за анализируемый период 2020-2022 гг. имеет нестабильную динамику. Так, темпы роста в 2021 году по отношению к 2020 году составили 86,7%, а в 2022 году по отношению к 2021 году - 106,0%.

Темпы роста численности младшего персонала в 2021 году по сравнению с 2020 годом были отрицательными и составили -74,5%, однако в 2022 году количество медсестер продолжало снижаться по отношению к 2021 году, тогда как темпы роста составляли -58,1%.

Что касается темпов роста еще одной категории работников, то за весь анализируемый период 2021-2022 гг. имеет положительную тенденцию. В 2021 году по сравнению с 2020 годом темп роста составил 128,8%, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом - 131,0%.

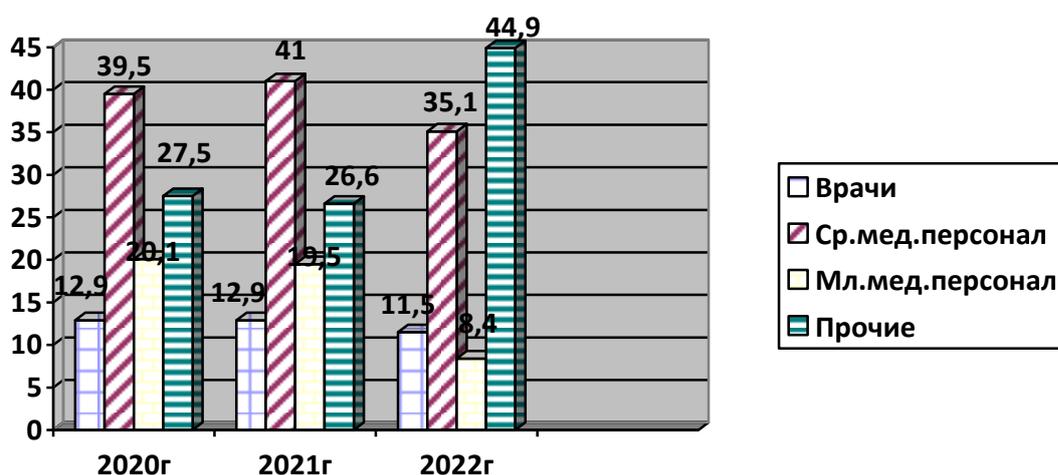


Рисунок 1.4 - Структура персонала КГБУЗ «Городская больница №2, г. Рубцовск» по категориям в 2020-2022гг., в %

На основании данных, приведенных в таблице 2.1, и диаграммы на рис. 1.4 следует, что в течение анализируемого периода сотрудники КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» претерпели изменения.

Наименьшей категорией работников являются врачи, которые занимают 12,9%, 12,9% и 11,5% в 2020, 2021 и 2022 годах, соответственно, от общей численности персонала.

Второй по величине была категория среднего персонала, но в 2022 году средний персонал уже занял третью по величине категорию. Доля среднего персонала в общей численности составила 39,5%, 41,0% и 35,1% в 2020, 2021 и 2022 годах соответственно.

Младший медицинский персонал, который занимал 20,1% в 2020 году, 19,5% в 2021 году и 8,4% в 2022 году с третьей по величине категорией, начал занимать последнюю позицию.

Доля категории прочих работников в 2022 году стала занимать наибольшую долю в общей численности работников КГБУЗ. Их доля в общей численности составляет 27,5%, 26,6% и 44,9% в 2020, 2021 годах и 2022 соответственно.

Охарактеризуем персонал Детской городской больницы в 2020-2022 гг. по стажу (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2 - Динамика работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» по стажу в 2020-2022 гг.

Продолжительность стажа, лет	2020г.	Доля в %	2021г.	Доля в %	2022г.	Доля в %	Темп роста, в %	
							2021г./2020г.	2022г./2021г.
до 1 года	62	7,9	61	8,0	72	8,9	98,4	118,0
от 1 года до 5 лет	344	44,0	341	44,8	354	43,8	99,1	103,8
от 6 лет до 10 лет	218	27,9	212	27,8	217	26,9	97,2	102,4
от 11 лет до 15	95	12,1	88	11,5	97	12,0	92,6	110,2
свыше 15 лет	63	8,1	60	7,9	68	8,4	95,2	113,3
Итого	782	100,0	762	100,0	808	100,0	97,4	106,0

Из данных таблицы 2.2 следует, что за весь анализируемый период 2021-2022 гг. Во всех категориях опыта работы наблюдается разносторонний рост персонала.

Так, в связи с уменьшением общей численности работников Детской городской больницы в 2021 году темпы роста по всем категориям трудового стажа были отрицательными.

Однако в 2022 г. из-за увеличения общей численности работников больницы темпы роста по всем категориям трудового стажа были положительными.

Доля работников Детской городской больницы по стажу работы в 2020-2022 годах показана на рисунке 1.5.

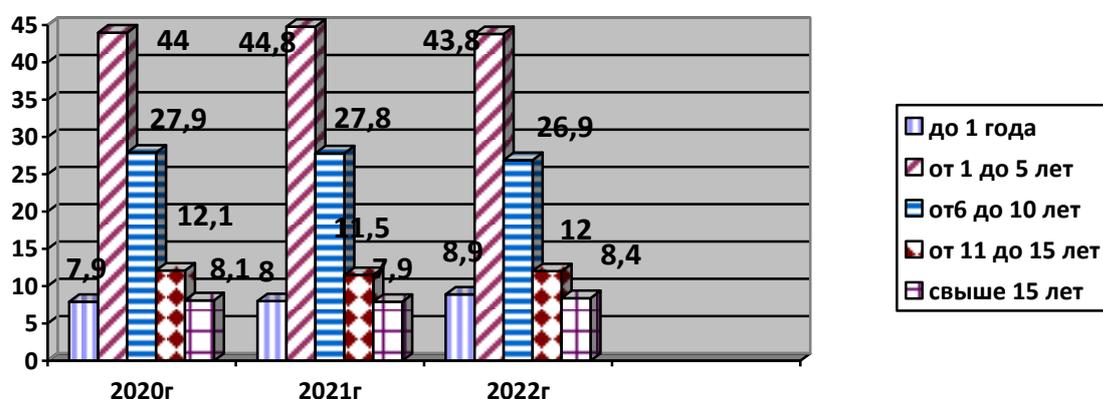


Рисунок 1.5 - Структура работников КГБУЗ «Детская городская больница» по стажу работы в 2020-2022 гг.%

Из данных на диаграмме, представленной на рисунке 1.5 следует, что наибольшую долю составляют сотрудники с опытом работы от 1 до 5 лет, их доля составляет 44,0%, 44,8% и 43,8% в 2020, 2021 и 2022 годах соответственно.

Второе место занимают сотрудники с опытом работы от 6 до 10 лет, их доля составляет 27,9%, 27,8% и 26,9% в 2020-2022 годах соответственно.

Работники с опытом работы от 11 до 15 лет работают и в 2020, 2021, 2022 годах - 12,1%, 11,5% и 12,0% соответственно.

Категории работников с опытом работы до 1 года и более 15 лет занимают примерно равные доли в общей численности, поэтому их доля составляет 7,9%, 8,0% и 8,9% для работников с опытом работы до 1 года и

8,1%. 7,9% и 8,4% для сотрудников с опытом работы более 15 лет в 2020, 2021 и 2022 годах соответственно.

Из представленных данных следует, что основную долю составляют работники с опытом работы до 5 лет, это связано с высоким уровнем текучести кадров в Детской городской больницы.

Далее в работе мы рассмотрим динамику численности работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» по возрасту в 2020-2022 гг., (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3 - Динамика численности работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» по возрасту 2020-2022 гг.

Возраст	2020г.	Доля в %	2021г.	Доля в %	2022г.	Доля в %	Темп роста, в %	
							2021г./2020г.	2022г./2021г.
до 30 лет	148	18,9	154	20,1	161	19,9	104,1	104,5
от 31 до 40	236	30,2	239	31,1	239	29,6	101,3	100,0
от 41 до 50	305	39,0	290	37,8	315	39,0	95,1	108,6
свыше 50 лет	93	11,9	85	11,1	93	11,5	91,4	109,4
Итого	782	100,0	768	100,0	808	100,0	98,2	105,2

Из данных таблицы 2.3 следует, что в 2021 году относительно 2020 года только работники в возрасте до 30 лет и от 31 до 40 лет демонстрировали положительные темпы роста, темпы роста составили 104,1% и 101,3% соответственно. Для других возрастных категорий темпы роста в указанный период отрицательны. Для категорий от 41 до 50 лет и категорий старше 50 лет темпы роста составили 95,1% и 91,4% соответственно.

В 2022 году по отношению к 2021 году все возрастные категории показали положительный темп роста. Так, темпы роста работников в возрасте до 30 лет и от 31 до 40 лет составили 104,5% и 100,0% соответственно. Для категорий от 41 до 50 лет и категорий старше 50 лет темпы роста составили 108,6% и 109,4% соответственно.

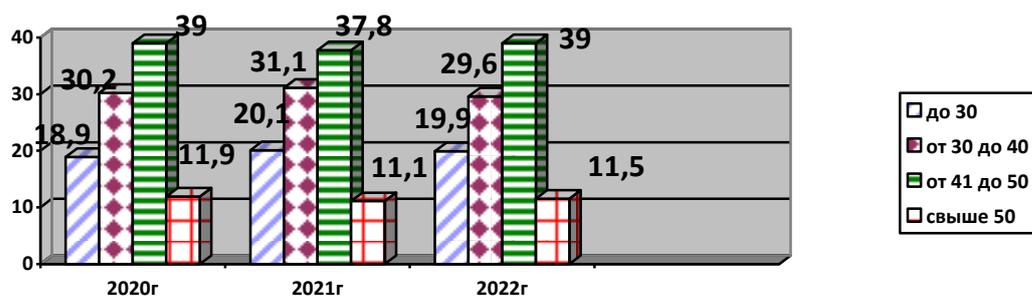


Рисунок 1.6 - Структура работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» по возрасту, %

Из диаграммы, показанной на рисунке 1.6 следует, что наибольшую долю составляют работники в возрасте от 41 до 50 лет, их доля составляет 39,0%, 37,8% и 39,0% в 2020, 2021 и 2022 годах соответственно. Вторым по величине являются работники в возрасте от 31 до 40 лет. В 2021 и 2022 годах их доля составляла 30,2%, 31,1% и 29,6% соответственно. Категории работников старше 50 лет занимают наименьшую долю - 11,9%, 11,1% и 11,5% в 2020, 2021 и 2022 годах соответственно. Доля работников в возрасте до 30 лет составляет 18,9%, 20,1% и 19,9% в 2020 году, в 2021 и 2022 годах соответственно.

Эта структура говорит о том, что в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» есть стареющий персонал, персонал больницы мало обновляется молодыми специалистами.

Далее рассмотрим численность работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» в 2020-2022 гг. по уровню образования (см. таблицу 2.4)

Таблица 2.4 - Динамика численности работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» в 2020-2022 гг. по уровню образования, человек.

Тип образования	2020г.	Доля в %	2021г.	Доля в %	2022г.	Доля в %	Темп роста, в %	
							2021г./2020г.	2022г./2021г.
Высшее-профессиональное	286	36,6	286	37,5	303	37,5	100,0	105,9
Средне-профессиональное	443	56,6	441	57,9	472	58,4	99,5	107,0
Среднее общее	53	6,8	35	4,6	33	4,1	66,0	94,3
Итого	782	100,0	762	100,0	808	100,0	97,4	106,0

Из данных, приведенных в таблице 2.4, следует, что темпы роста работников с высшим профессиональным образованием в 2021 году по сравнению с 2020 годом остались без изменений на 100,0%, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом составили 105,9%.

Количество работников со средним профессиональным образованием в 2021 году сократилось по отношению к 2020 году, при этом темп роста составил 99,5%, а в 2022 году по сравнению с 2021 годом темп роста составил 107,0%.

Число работников со средним общим образованием за анализируемый период также уменьшилось. Так, темп роста в 2021 году по отношению к 2020 году составил 66,0%, а в 2022 году по отношению к 2021 году составил 94,3%.

Доля работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» в 2020-2022 гг. по уровню образования представлена на рисунке 2.5.

На основании схемы, показанной на рис. 1.7. Отсюда следует, что самая значительная доля в общем количестве в течение 2020-2022 гг. заняты работниками со средним профессиональным образованием.

Так, их доля в 2020 году составила –56,6%, в 2021 году –57,9%, а в 2022 году –58,4%. Эта категория работников включает весь средний персонал, часть младшего и другого персонала.

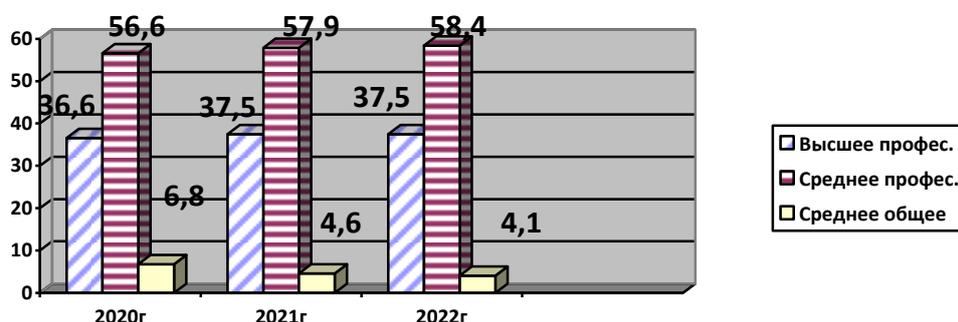


Рисунок 1.7 - Структура работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» в 2020-2022 гг. по уровню образования, в%

Вторая по величине категория работников по уровню образования — это работники с высшим образованием. Их доля в общем объеме составляет

36,3%, 37,5% и 37,5% в 2020, 2021 и 2022 годах соответственно. Эта категория работников включает врачей, часть младшего и другого персонала.

Наименьшей категорией работников по уровню образования являются работники со средним общим образованием, в эту категорию входит часть младшего и другого персонала, их доля составляет –6,8%, 4,6% и 4,1% в 2020, 2021 и 2022 годах соответственно.

Далее в работе будем охарактеризовывать штатное расписание КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» в 2020-2022гг. (см. таблицу 2.5).

Из данных таблицы 2.5 следует, что за весь анализируемый период наблюдается недоукомплектованность медицинского и среднего медицинского персонала, что негативно сказывается на деятельности Детской городской больницы.

Таблица 2.5 - Укомплектованность медицинским персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» в 2020-2022 гг.

Категория специалистов	2020г.			2021г.			2022г.		
	План	Факт	В % по плану	План	Факт	В % по плану	План	Факт	В % по плану
Врачи	217	101	46,5	214	100	46,7	215	93	43,3
Средний персонал	438	309	70,5	423	268	63,4	435	284	65,3
Всего	655	410	62,6	637	368	57,8	650	377	58,0

На основании изложенного материала можно сделать вывод, что в анализируемом периоде 2020-2022 гг. общая численность работников Детской городской больницы Краевого городского государственного бюджетного учреждения здравоохранения имеет отрицательную динамику, при этом структура персонала государственного учреждения здравоохранения остается неизменной.

В период с 2020-2022 гг. наблюдается высокий уровень текучести, который увеличивается в течение анализируемого периода.

В КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» сотрудники в основном уходят самостоятельно. Причинами увольнения являются неудовлетворенность заработной платой и условиями труда.

КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», имеет стареющий персонал, персонал больницы мало обновляется молодыми специалистами.

Численность работников с высшим и средним профессиональным образованием за весь анализируемый период не изменилась. Наиболее значительная доля в общем количестве в течение 2020-2022 гг. заняты работниками со средним профессиональным образованием.

Далее в работе проанализируем методы управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

2.3 Анализ системы управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»

Управление персоналом в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», состоит из главного врача, отдела кадров, заместителя главного врача по экспертизе, заведующего поликлиникой, заместителя главного врача по хозяйственным вопросам и заместителя главного врача по экономическим вопросам, заведующих отделениями (см. рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 - Структура управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», он создан по приказу главного врача городской КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Отдел кадров возглавляет начальник отдела кадров, назначаемый на должность и освобождаемый от должности приказом главного врача КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». Менеджер по персоналу подотчетен трем специалистам по персоналу.

Начальник отдела кадров Детской городской больницы вместе с руководителями отделений определяет текущую потребность в персонале. Он руководит подбором, отбором и расстановкой кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств и т.д.



Рисунок 1.9 – Организационная структура отдела кадров КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск»

Отдел кадров при разработке и реализации кадровой политики руководствуется Трудовым кодексом Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, а также нормативно-методическими документами по управлению персоналом, уставом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», а также Положение об отделе кадров и Правила процедуры отдела кадров.

В своей работе отдел кадров использует следующие программы 1С 8.3

«Зарплата и кадры», АРМ (Автоматизированное рабочее место) «Кадры», ФРМР (федеральный регистр медицинских работников).

Также «БАРС. Здравоохранение» - это универсальное решение для автоматизации больниц и поликлиник. Система поддерживает эффективное взаимодействие персонала Детской городской больницы и обеспечивает прозрачность ее работы для управления, позволяет накапливать и выпускать статистические данные, данные о пациентах, врачах и Детской городской больнице в виде отчетов в целом.

Планирование численности медицинского персонала Детской городской больницы Краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения является важной задачей, решение которой позволяет повысить производительность труда работников.

Планирование численности медицинского персонала учреждения основывается на:

- штатном расписании;
- наличии специалистов;
- обучении персонала;
- квалификации медицинских работников.

Определение потребности в медицинских работниках представляет собой начальный этап кадрового планирования в Детской городской больнице. Без знания необходимого количества сотрудников (в том числе по категориям) невозможно найти наиболее эффективный способ укомплектования персоналом.

Для обеспечения планирования персонала выполняются следующие мероприятия:

- процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах (основные источники информирования КГБУЗ «Детская городская больница, г.Рубцовск»), реклама в городских СМИ, в интернете (на сайте КГБУЗ), а также взаимодействие с службой занятости отдела в Рубцовске, Рубцовском районе и Алтайском крае).

- для стабильной работы организации осуществляется долгосрочное планирование кадровой политики Детской городской больницы. Основная задача - обеспечить, чтобы в организации было столько сотрудников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием;

- анализирует факторы внешней и внутренней среды с целью прогнозирования спроса и предложения трудовых ресурсов, в которых нуждается больница;

- разрабатывается план трудовых ресурсов, которые потребуются организации и профессиональной структуре на определенный период времени;

- принимаются решения об источниках потенциального найма, устанавливаются и поддерживаются контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущим сотрудникам;

- отдел кадров и главный врач принимают участие в ежегодных встречах с выпускниками высших и средних профессиональных медицинских учебных заведений с целью предоставления им информации о возможностях трудоустройства и карьерного роста;

- создается резерв специалистов разных популярных специальностей для подбора высококвалифицированных кадров с целью привлечения высококвалифицированных специалистов на свободные вакансии.

Основными направлениями организации труда в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» являются:

- нормирование труда, необходимое для создания необходимых условий, необходимых для реализации рациональных организационных, технологических и трудовых процессов, а также совершенствования организации труда;

- организация услуг на рабочем месте (оборудование, компоновка, в соответствии с санитарными требованиями, организация услуг на рабочем месте);

- улучшение условий труда, создание системы охраны и безопасности труда (обеспечение безопасного состояния существующего оборудования, обеспечение персонала защитной одеждой, обеспечение охраны труда при использовании, переработке, хранении и транспортировке фармацевтических субстанций);

- эффективное использование рабочего времени, оптимизация работы и отдыха;

- организация оплаты труда;

- планирование и учет труда.

Для организации труда в учреждении существует регламентация трудовых функций на основе должностных инструкций.

Основой для реализации кадровой политики являются экономические методы управления персоналом Детской городской больницы г. Рубцовска. Среди экономических методов, прежде всего, необходимо отметить систему оплаты труда.

Система оплаты труда КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» состоит из заработной платы, более высоких норм заработной платы, компенсационных и стимулирующих выплат.

Размер должностных окладов медицинских работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», был установлен в соответствии с утвержденным постановлением Администрации Алтайского края от 18 марта 2011 г. № 128 «О внедрении отраслевых систем оплаты труда» для работников областных государственных учреждений всех типов (автономных, бюджетных, государственных), а также работников учреждений (организаций), финансируемых из областного бюджета. Минимальная заработная плата (официальная заработная плата) для профессиональных квалификационных групп с использованием возрастающих факторов и с учетом требований к профессиональной подготовке и уровня квалификации, необходимого для осуществления соответствующей профессиональной деятельности.

Компенсационные выплаты устанавливаются для должностных окладов медицинских работников Детской городской больницы в процентном или абсолютном выражении: районный коэффициент 15%, надбавка за работу во вредных или опасных условиях труда по специальной оценке рабочих мест. 4%, оплата за выходные, сверхурочные и праздничные дни.

Виды, размеры и условия выплаты компенсаций устанавливаются в Положении об оплате труда работников Детской городской больницы Краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами. Указанная сумма выплат указывается в трудовых договорах медицинских работников. Выплаты производятся в пределах средств, предусмотренных для вознаграждения.

Стимулирующие выплаты в Детской городской больнице Краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения устанавливаются для работника в соответствии с установленными критериями оценки эффективности и качества его работы:

- бонус к официальной зарплате за интенсивность и высокие результаты работы;
- учет расширенной нагрузки;
- учет качества выполненных работ;
- допуск к постоянному опыту работы;
- бонусные выплаты по результатам работы;
- пособие на амбулаторное лечение на основании федерального закона;
- пособие по оказанию стационарной помощи пациентам на основании Федерального закона.

Размер пособия определяется главным врачом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». Премия устанавливается на определенный период, но не более чем на 1 год, после чего ее можно сохранить или отменить.

Премия за качество выполненных работ устанавливается за надлежащее выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса или уставной деятельности Детской городской больницы г. Рубцовска. Размер пособий определяется руководителем больницы и устанавливается в процентах от должностного оклада.

Ежемесячный бонус к официальной зарплате за постоянный опыт работы устанавливается для всех сотрудников учреждения в суммах, показанных на рисунке 1.9.

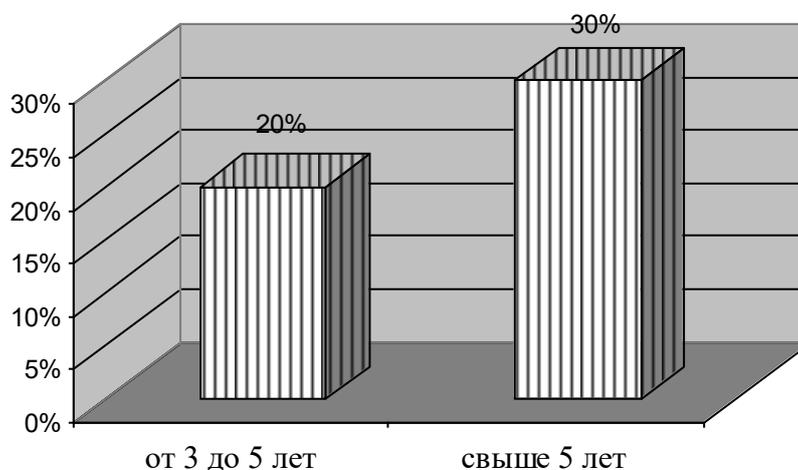


Рисунок 1.9 - Размер ежемесячной надбавки к должностному окладу за непрерывный стаж работы, %

Далее в работе рассмотрим динамику среднемесячной заработной платы медицинских работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» (см. таблицу 2.6)

Таблица 2.6 - Динамика среднемесячной заработной платы медицинских работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», тыс.руб.

	2020г.	2021г.	2022г.	Темп роста, в %	
				2021г./2020г.	2022г./2021г.
Фонд заработной платы	169236535	163972284	218830209	96,9	133,5
Среднесписочная численность	782	762	808	97,4	106,0

Среднемесячная заработная плата, руб.	216415	215187	270829	99,4	125,9
---------------------------------------	--------	--------	--------	------	-------

Из приведенных данных таблицы 2.6 следует, что уровень темпа роста заработной платы в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», в 2021г. по отношению к 2020г. был отрицательным и составил – 99,4%, однако в 2022г. по отношению к 2021г. темп роста стал положительным и составил 125,9%.

Кроме заработка по тарифу (окладу) и стимулирующих выплат в КГБУЗ «Детская городская больница, г.Рубцовск» выплачиваются премии. Положение о премировании разрабатывается администрацией КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» по предоставлению отдела кадров, согласовывается с профсоюзным комитетом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Конкретный размер премии утверждается руководителем учреждения в зависимости от личного вклада каждого работника в общие результаты работы, исходя из показателей, установленных для данного учреждения, и максимальным размером не ограничивается.

Кроме этого в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» из фонда оплаты труда работникам может быть оказана материальная помощь. Решение об оказании материальной помощи принимает руководитель учреждения на основании письменного заявления работника. Размер материальной помощи, а также порядок и условия ее оказания устанавливаются в коллективном договоре с учетом мнения профсоюзного или иного представительного органа работников.

В КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» большое внимание уделяется профессиональной подготовке медицинских работников.

Для продления лицензии на осуществление медицинской деятельности руководство КГБУЗ «Детская городская больница, г.Рубцовск» один раз в 5 лет повышает квалификацию своих специалистов (согласно п. 5 Положения о

лицензировании медицинской деятельности, утв. постановлением Правительства РФ от 22.01.2007 № 30 и п.п. 2 и 4 ч. 1 ст.72 Закона № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»).

В анализируемом периоде 2020-2022гг. отделом кадров КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» по согласованию с главным врачом медицинские работники учреждения направлялись на дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Данные направления осуществляются в виде профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Таблица 2.7 - Количество медицинских работников, прошедших курсы повышения квалификации в 2020-2022гг.

Категория персонала	2020г.	2021г.	2022г.	Темп роста, в %	
				2021г./2020г.	2022г./2021г.
Врачи	48	21	46	43,8	219,0
Средние медицинские работники	74	62	56	83,8	90,3
Итого	122	83	102	68,0	122,9

Из данных таблицы 2.7 следует, что темп роста количества медицинских работников, прошедших курсы повышения квалификации в 2020-2020гг. имеет отрицательную динамику, кроме 2022г. по отношению к 2021г. у врачей, в этом случае темп роста составил 219,0%.

Таблица 2.8 - Количество врачей, прошедших курсы профессиональной переподготовки в 2020-2022гг.

Категория персонала	2020г.	2021г.	2022г.	Темп роста, в %	
				2021г./2020г.	2022г./2021г.

Врачи	0	3	5	300	166,7
-------	---	---	---	-----	-------

Из данных таблицы 2.8 можно сделать вывод, что в анализируемом периоде количество врачей, прошедших курсы профессиональной переподготовки увеличивается на всем протяжении анализируемого периода от 0 человек в 2020г. до 8 человек в 2022г. При этом темп роста в 2021г. по отношению 2020г. составил – 300,0%, а в 2022 г. по отношению к 2021г. составил – 166,7.

Таблица 2.9 - Количество медицинских работников, прошедших аттестацию в 2020-2022гг.

Категория персонала	2020г.	2021г.	2022г.	Темп роста, в %	
				2021г./2020г.	2022г./2021г.
Врачи	38	36	32	94,7	88,9
Средние медицинские работники	147	155	138	105,4	89,0
Итого	185	191	170	103,2	89,0

Из данных таблицы 2.9 следует, что количество врачей, прошедших аттестацию на всем протяжении анализируемого периода 2020-2022гг. снижается, так темп роста данной категории медицинского персонала в 2021г. по отношению к 2020г. составил 94,7%, а в 2022г. по отношению к 2021г. темп роста составил 88,9%.

Количество среднего медицинского персонала, прошедшего аттестацию в 2020-2022гг. неоднородно. Так, в 2021г. по отношению к 2020г. их темп роста был положительным и составил 105,4%, а в 2022г. по отношению к 2021г. темп роста составил 89,0%.

На современном этапе реформирования здравоохранения в нашей стране первостепенная роль отводится качественной, квалифицированной и

своевременной медицинской помощи, адаптации ее к условиям рынка, расширению объема оказываемых услуг, совершенствованию качества и эффективности медицинских услуг населению. Решение этих задач возможно лишь на основе создания достаточно стройной и эффективной системы управления качеством медицинской помощи и ресурсами каждого медицинского учреждения. Возможность и своевременность создания такой системы подчеркивается в совместном приказе МЗ РФ и Федерального Фонда ОМС «О совершенствовании контроля качества медицинской помощи населению Российской Федерации».

Задачи удовлетворения потребности населения в высококачественной медицинской помощи, информационного обеспечения различных уровней управления по вопросам деятельности лечебно-профилактических учреждений, а также дифференцированной оценки и оплаты труда медицинских работников требует создания действенных механизмов оценки качества и эффективности медицинской помощи, внедрения их в практику здравоохранения.

Для повышения показателей качества в оказании населению медицинских услуг, руководством больницы разработано ряд программ, которые успешно реализованы и дают положительный результат. В процесс внедрения этих программ включены не только руководство, но и весь персонал больницы.

В целях сохранения высокого уровня профессионализма, а также организации непрерывного профессионального развития сотрудников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», создал образовательный портал, цель работы которого заключается в постоянном совершенствовании профессиональной деятельности работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

За последний период с целью повышения качества обслуживания были реализованы такие программы, как «Бережливая поликлиника», «Открытая регистратура», «Система менеджмента качества в учреждениях

здравоохранения» и другие программы, направленные на совершенствование отдельных процессов в работе каждого из отделений больницы.

Одной из приоритетных программ по совершенствованию методов управления КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», является менеджмент качества в медицинских организациях согласно ISO 9001:2015. Программа была реализована на основании приказа главного врача, КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Для её реализации был заключен договор с учебно-консалтинговым центром «Международный менеджмент, качество, сертификация» г. Томска, который провел курс обучения персонала, непосредственно на территории учреждения.

Обучение требованиям системы менеджмента качества для медицинских организаций выделено в отдельный тренинг с целью передачи адаптированной и целевой информации по специфике управления качеством в здравоохранении.

Качество в здравоохранении означает соблюдение, в том числе, таких критериев, как доступность, эффективность, безопасность и вовлечение пациента, своевременность, оказание услуги на основе фактов и знаний. Учет этих принципов отражен в стандарте ISO 15224 «Услуги в области здравоохранения», который рассматривается на тренинге дополнительно к требованиям основного стандарта ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования».

Обучение было представлено лекционными и практическими занятиями, которые охватывали, такие аспекты как:

- работу по определению контекста медицинской организации, заинтересованных сторон (пациента и заказчика), их требований и ожиданий;
- работу по созданию процессной модели медицинской организации, описанию процесса, определению процедуры мониторинга, анализа данных по процессу;
- работу по идентификации рисков процессов и определению

мероприятий в отношении риска;

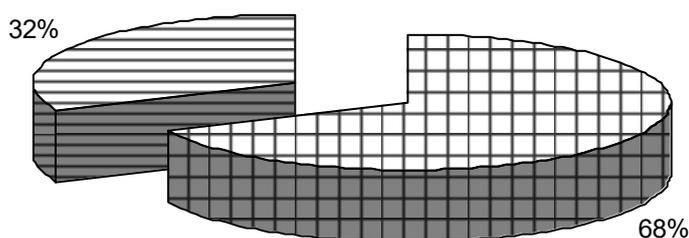
- работу по определению возможностей процесса и организации в целом и постановке целей в области качества на основе идентифицированных возможностей;

- работу по определению ключевой компетенции персонала медицинской организации;

- работу по оценке качества медицинской услуги;

- работу по управлению несоответствующими результатами, анализу причин и назначению улучшений.

К обучению данной программы, были привлечены 38 сотрудников, 12 из которых по результатам обучения получили соответствующий сертификат, остальные прошли тренинги в качестве слушателей, что отображено на рисунке 1.10.



- Сотрудники, прошедшие обучение, но не получившие сертификат
- Получили сертификат

Рисунок – 1.10– Сотрудники, прошедшие обучение по программе «Системы менеджмента качества для медицинских организаций»

Специалисты, получившие сертификат, наделены правом проведения аудита в больнице по данной программе. Тренинг прошли, в обязательном порядке заведующие отделениями, старшие врачи и сотрудники администрации КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», внедряющих или поддерживающих систему менеджмента качества.

Кроме рассмотренных выше мероприятий по управлению персоналом, на протяжении всей своей деятельности КГБУЗ «Детская городская

больница, г. Рубцовск» проводит празднование Дня медицинского работника, на котором происходит чествование ветеранов больницы, награждение Почетными грамотами, Благодарственными письмами и ценными подарками. Также на данном мероприятии происходит награждение лучших работников по итогам работы.

Так же в течение года на Доску почета выставляются фотографии лучших работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Для успешной работы учреждения и с целью реализации принципа непрерывного повышения качества необходимо было обеспечить строгую координацию деятельности всех подразделений КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», учитывать множество взаимосвязанных процессов и видов деятельности медицинской организации (в т.ч. вспомогательных служб), которые прямо или опосредованно участвуют при создании медицинской услуги и влияют на ее результат. Сделать это позволяет документально оформленная, внедренная и поддерживаемая в рабочем состоянии медицинской организацией система контроля качества оказываемых услуг.

Система контроля качества КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» разработана в соответствии с федеральным законом от 21.12.2011г. №323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в РФ», приказа Главного управления Алтайского края по здравоохранению и фармацевтической деятельности от 17.02.2017г. №100, а так же Приказа главного врача КГБУЗ «Детская городская больница, г.Рубцовск» от 17.01.2018 №59 «Об организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности».

Основой для непрерывного улучшения качества оказываемых медицинских услуг является система эффективной обратной связи с потребителями (пациентами и сотрудниками).

Для соблюдения правил внутреннего распорядка в КГБУЗ проводится хронометраж рабочего времени:

- проверяется приход на работу утром;
- отсутствие на рабочем месте в течение дня;
- преждевременный уход с работы в конце рабочего дня.

А также при непосредственном наблюдении за работой персонала разрабатывается время оказания различных видов медицинских услуг плановой, неотложной и клинико-диагностических служб.

Табель учета рабочего времени ведется ежедневно для контроля за фактически отработанным временем сотрудника, с дальнейшей передачей его в расчетную группу бухгалтерии для начисления заработной платы.

При подозрении на употребление алкоголя производится освидетельствование сотрудника, в случае подтверждения данного факта сотрудник не допускается к работе.

Для равномерного распределения нагрузки на фельдшеров-лаборантов в 2021 г. в КГБУЗ были проведены мероприятия по оптимизации работы клинико-диагностической лаборатории.

Для организации работы клинико-диагностической лаборатории была произведена ротация кадров внутри КГБУЗ « Детская городская больница, г. Рубцовск», для этого один фельдшер-лаборант был переведен из бактериологической лаборатории в клинико-диагностическую лабораторию с сохранением заработной платы, при этом данный сотрудник прошел курсы переподготовки «Клиническая лабораторная диагностика».

Дополнительно в штат сотрудников необходимо ввели две ставки должности фельдшера-лаборанта.

Таким образом, если раньше на забор капиллярной крови пациент тратил 20-25 минут, теперь анализ можно сдать за 2-3 минуты.

Равномерное распределение нагрузки на фельдшеров-лаборантов положительно сказалось на их мотивации, улучшился психологический настрой к работе, что в конечном итоге приведет к увеличению численности приема пациентов.

Общие расходы на реализацию проекта клинико-диагностической

лаборатории приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Общие расходы на реализацию проекта клинико-диагностической лаборатории

Наименование расходов	Стоимость
Затраты на ремонт помещения и установка оборудования	450,0
Расходы на заработную плату работников клинико-диагностической лаборатории	937,44
Расходы на курсы повышения квалификации работников клинико-диагностической лаборатории	33,5
Итого:	1420,94

Общие расходы на реализацию проекта по открытию клинико-диагностической лаборатории составляют -1420,94 тыс.руб.

Кроме этого мероприятия для снижения нагрузки врачей терапевтов в 2021 г. было организовано два кабинета неотложной помощи. Это привело к положительным результатам по разным направлениям.

Для этого ввели в штатное расписание две ставки врача кабинета неотложной помощи и две ставки медицинской сестры кабинета неотложной помощи.

Нагрузка участковых врачей терапевтов за счет того, что им не приходится работать с неотложными (экстренными) пациентами снизилась. Тем самым прием одним терапевтом пациентом может увеличиться на 10-15%.

Расходы на заработную плату медицинскому персоналу кабинетов неотложной помощи из расчета на два кабинета, представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Расходы на заработную плату медицинскому персоналу кабинетов неотложной помощи, тыс.руб.

Заработная плата	Кол-во, чел.	Заработная плата за месяц	Заработная плата за год	Страховые взносы 30,2% за год	Итого расходов за год
Врач	2	44	528	159,46	687,46
Медицинская сестра	2	29	348	105,1	453,1
Итого	4	73	876	264,6	1140,6

Расходы на ремонт и подготовку двух кабинетов представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Затраты на ремонт и подготовку двух кабинетов, тыс.руб.

Наименование затрат	Кол-во	Цена за ед.	Общая стоимость
Окна, шт.	2	15	30,0
Двери, шт.	2	7,5	15,0
Линолеум, шт.	45	1,5	67,5
Краска, литр	17	0,7	11,9
Стол, шт.	2	8	16,0
Шкаф, шт.	2	9	18,0
Кушетка, шт.	2	15	30,0
Стулья, шт.	6	3	18,0
Светильники, шт.	4	1	4,0
Стеллаж, шт.	2	4	8,0
Расходные материалы			40,
Итого:			222,4

Общие расходы на реализацию проекта по открытию кабинетов неотложной помощи приведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Общие расходы на реализацию проекта по открытию кабинетов неотложной помощи

Наименование расходов	Стоимость
Расходы на заработную плату медицинскому персоналу кабинетов неотложной помощи	1140,6
Затраты на ремонт и подготовку двух кабинетов	222,4
Итого:	1363,0

Сделав выводы, можно сказать о том, что деятельность руководства КГБУЗ «Детская городская больница, г, Рубцовск», направлена в первую очередь на совершенствование методов и использование новейших подходов управления персоналом, что ведет за собой достижение главной цели учреждения, оказание качественных медицинских услуг населению.

Для оценки удовлетворения методами управления персоналом в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» мы произвели анкетирование 45 работников медицинского учреждения, среди которых 14 врачей и 31 сотрудников среднего и младшего медицинского персонала. Анкета приведена в приложении А.

1. Вопрос: «Как Вы оцениваете уровень вашей зарплаты, получаемой по Вашему месту работы?»

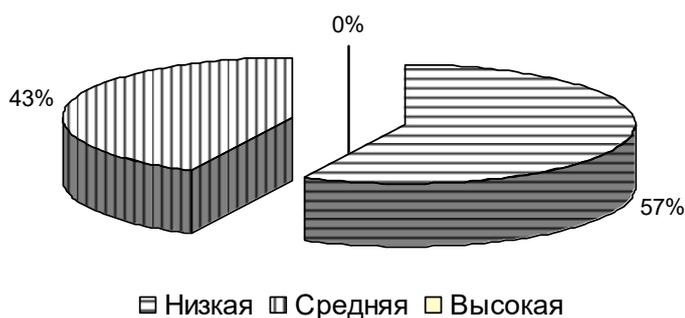


Рисунок 1.11 - Оценка уровня заработной платы, получаемой врачами
Ответ на вопрос среднего и младшего медицинского персонала.

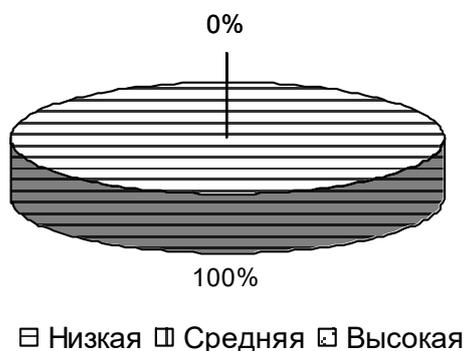


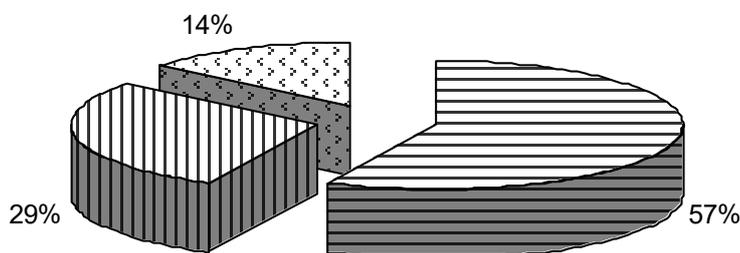
Рисунок 1.12 - Оценка уровня заработной платы, получаемой средним и младшим медицинским персоналом

При анализе ответов на данный вопрос видно, что медицинские сотрудники КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» независимо от категории негативно оценивают уровень своей заработной платы. Так если 57% врачей считают уровень своей заработной платы низким, то все работники среднего и младшего медицинского персонала уровень заработной также отмечают как низкий.

Низкий уровень заработной платы является демотивирующим

фактором к эффективной работе со стороны сотрудников КГБУЗ.

2. Вопрос: Считаете ли Вы что в вашем коллективе знаки профессионального признания распределяются справедливо?

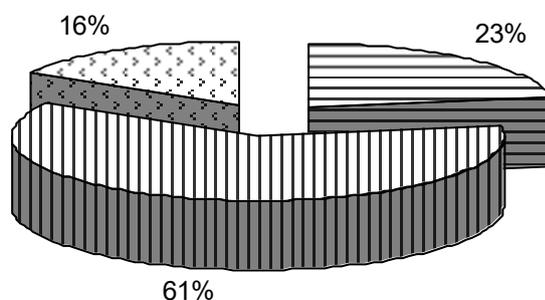


Да Нет Затрудняюсь ответить

Рисунок 1.13 - Мнение врачей о справедливости распределения знаков профессионального признания

При анализе ответов на данный вопрос, следует, что более половины врачей – 57% считают, что знаки профессионального признания распределяются справедливо.

Ответ на вопрос среднего и младшего медицинского персонала



Да Нет Затрудняюсь ответить

Рисунок 1.14 - Мнение среднего и младшего медицинского персонала о справедливости распределения знаков профессионального признания

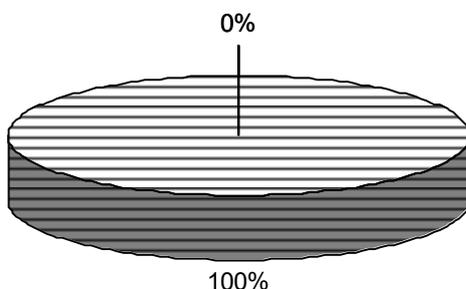
Среди анкетированных работников среднего и младшего медицинского звена 61% от опрошенных считают, что знаки профессионального признания распределяются не справедливо.

Полученные ответы свидетельствуют о непрозрачности принятия решений о распределении знаков профессионального признания,

информация о которых не доноситься должным образом до медицинского персонала.

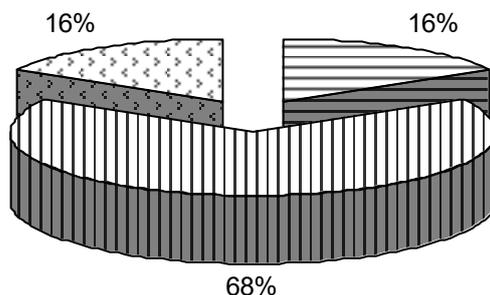
3. Вопрос: Имеете ли Вы возможность повысить свою квалификацию?

Ответ на вопрос врачей, был положительный у всех опрошиваемых.



Да Нет Затрудняюсь ответить

Рисунок 1.15 - Ответ на вопрос врачей: Как Вы считаете: Имеете ли Вы возможность повысить свою квалификацию?

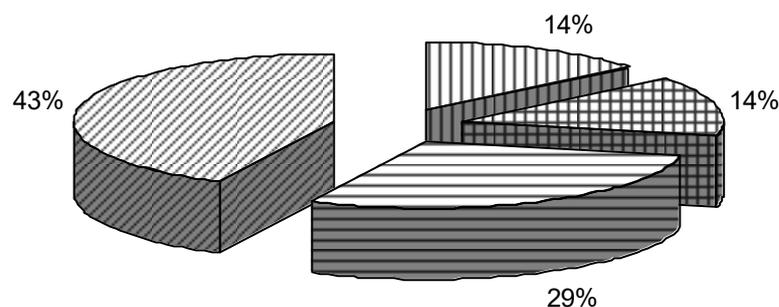


Да Нет Затрудняюсь ответить

Рисунок 1.16 - Ответ на вопрос младшего и среднего медицинского персонала: Как Вы считаете: Имеете ли Вы возможность повысить свою квалификацию?

Младший и средний медицинский персонал не считает, что имеет возможность повысить свою квалификацию, такого мнению придерживаются 68%, от опрошенных.

4. Вопрос: «Как Вы считаете: Достаточно ли внимания уделяет руководитель Вашего отделения проблемам, которые возникают у Вас в ходе работы?»

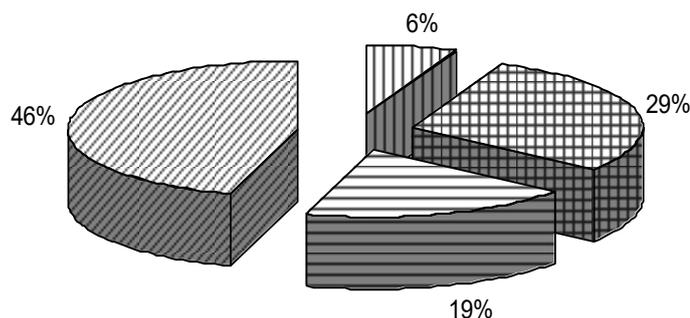


□ Да ■ Скорее да, чем нет ▨ Скорее нет, чем да ▩ Нет

Рисунок 1.17 - Ответ на вопрос врачей: Как Вы считаете: Достаточно ли внимания уделяет руководитель Вашего отделения проблемам, которые возникают у Вас в ходе работы

Так среди опрошенных врачей мнения, что руководитель отделения уделяет проблемам, которые возникают у них в ходе работы скорее мало уделяет времени, чем достаточно считают – 43%.

Ответ на вопрос среднего – и младшего медицинского персонала



□ Да ■ Скорее да, чем нет ▨ Скорее нет, чем да ▩ Нет

Рисунок 1.18 - Ответ на вопрос младшего и среднего медицинского персонала: Как Вы считаете: Достаточно ли внимания уделяет руководитель Вашего отделения проблемам, которые возникают у Вас в ходе работы

Среди опрошенного младшего и среднего медицинского персонала 46% придерживаются мнения о том, что руководитель уделяет мало внимания проблемам, которые возникают в ходе работы.

При анализе ответов на поставленный вопрос, следует, что и врачи и младший и средний медицинский персонал считает, что руководитель отделения, в котором они работают, уделяет мало внимания проблемам, которые возникают в ходе работы.

5. Вопрос: «Как Вы определяете свою загруженность работой?»

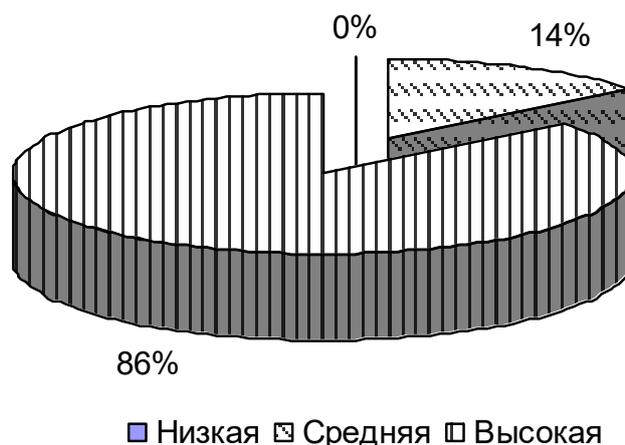


Рисунок 1.19 - Ответ на вопрос младшего и среднего медицинского персонала: Как Вы считаете: «Как Вы определяете свою загруженность работой?»

Исходя из данных диаграммы, приведенной на рисунке 2.21 следует, что большая часть опрошенных врачей, а именно 86,0% считают, что у них высокая загруженность работой.

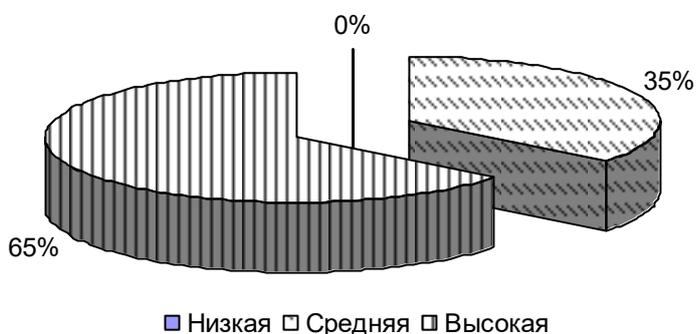


Рисунок 1.20 - Ответ на вопрос младшего и среднего медицинского персонала: Как Вы считаете: «Как Вы определяете свою загруженность работой?»

Исходя из данных диаграммы, приведенной на рисунке 1.19 следует, что большая часть младшего и среднего медицинского персонала, а именно 65% считают, что у них высокая загруженность работой.

6. Вопрос: «Устраивают ли Вас условия труда?»

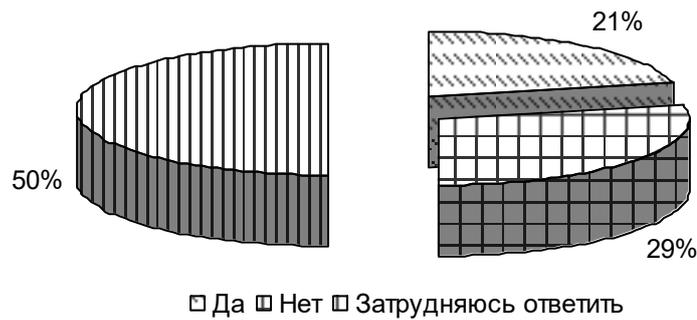


Рисунок 1.21 - Ответ на вопрос врачей: «Устраивают ли Вас условия труда?»

На основе полученных данных следует, что 50,0% врачей затруднились с ответом на этот вопрос, при этом 29% от опрошенных врачей не удовлетворены условиями труда.

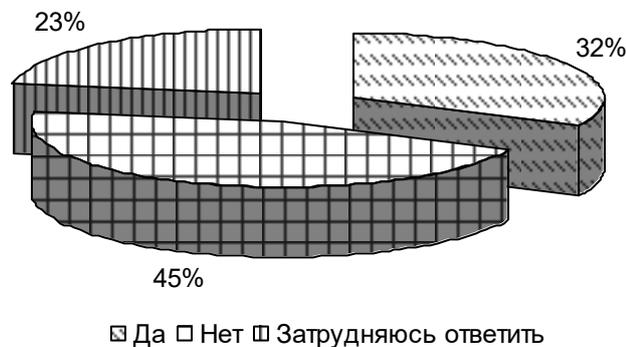


Рисунок 1.22- Ответ на вопрос младшего и среднего медицинского персонала: «Устраивают ли Вас условия труда?»

На основе представленных на диаграмме данных следует, что 23,0% от опрошенных сотрудников младшего и среднего медицинского персонала затруднились с ответом на этот вопрос, при этом 45% от опрошенных сотрудников младшего и среднего медицинского персонала не удовлетворены условиями труда. При этом 32% от анкетированных сотрудников младшего и среднего медицинского персонала устраивают условия труда.

На основании вышеизложенного, можно обозначить существующие проблемы в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» при реализации методов управления: неудовлетворенность заработной платой; высокая нагрузка на медперсонал в связи с недоукомплектованностью

кадрами; неэффективность и непрозрачность признания профессиональных заслуг медицинского персонала.

В результате анализа второй главы можно сделать следующие выводы.

Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск» - это некоммерческая организация, созданная Алтайским краем для выполнения работ, оказания услуг. Организационная структура больницы основана на соблюдении единоначалия, линейного построения отделений и распределения функций управления между ними.

Структуру персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» представлена такими категориями как: врачи, средний медицинский персонал, младший медицинский персонал, прочий персонал. Численность врачей на всем протяжении анализируемого периода сокращалась, что касается темпа роста прочей категории работников, то на всем анализируемом периоде 2020-2022гг. имеет положительную динамику.

Структура персонала в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» говорит о том, наблюдается старение кадров, персонал больницы мало обновляется молодыми специалистами.

На всем анализируемом периоде наблюдается недоукомплектованность врачебными кадрами и средним медицинским персоналом, что негативно сказывается на деятельности КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Планирование численности медицинского персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» представляет собой важную задачу, решение которой позволяет повысить эффективность труда сотрудников.

Основу при реализации кадровой политики составляют экономические методы управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». Среди экономических методов в первую очередь необходимо отметить систему заработной платы. Для продления лицензии на осуществление медицинской деятельности руководство КГБУЗ «Детская

городская больница, г.Рубцовск» один раз в 5 лет повышает квалификацию своих специалистов. В КГБУЗ действует система качества.

Основными проблемами при реализации методов управления персоналом в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» являются: неудовлетворенность заработной платой; высокая нагрузка на медперсонал в связи с недоукомплектованностью кадрами; неэффективность и непрозрачность признания профессиональных заслуг медицинского персонала.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ И РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КГБУЗ «ДЕТСКАЯ ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА, Г. РУБЦОВСК»

В работе предложены мероприятия и рекомендации по повышению эффективности методов управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Внедрение предлагаемых мероприятий позволит усовершенствовать процессы, направленные на повышение удовлетворенности пациентов, доступности оказываемых услуг, увеличение эффективности и устранение существующих временных, финансовых и иных потерь, а также улучшить организацию рабочих мест и обеспечить безопасность и комфортность работы сотрудников.

Для повышения эффективности методов управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», предлагаются следующие разработки в соответствии с ранее выявленными проблемами.

Чтобы восполнить дефицит рабочей силы в сотрудниках КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» принимает ряд мер:

1. Сотрудничают с Государственным учреждением Центром занятости населения г. Рубцовска по подбору кадров;
2. Участвуют в ярмарках вакансий, которые проводит Центр занятости;
3. Посещают Рубцовский медицинский колледж и АГМУ, для участия в распределении студентов;
4. Оснащают медицинское учреждение современным диагностическим и медицинским оборудованием.

Однако все эти меры не позволяют в полной мере укомплектовать штат сотрудников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Для того чтобы восполнить нехватку в специалистах, прежде всего, следует повышать престиж данной профессии.

Повысить престиж медицинской работы можно, прежде всего повышением оплаты труда сотрудникам данной сферы. Повышение заработной платы повысит привлекательность государственных медицинских учреждений для молодых кадров – выпускников ВУЗов, в том числе и КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». Также, увеличение финансирования, приведет к положительному эффекту, а именно увеличению сотрудников.

Для эффективного достижения намеченных целей требуется комплекс мероприятий с участием Администрации города Рубцовска и целевыми финансовыми вложениями, что требует принятия целевой программы кадровой политики муниципального здравоохранения.

Программа должна включать в себя мероприятия, направленные в первую очередь на повышение укомплектованности медицинскими кадрами по наиболее востребованным для муниципальных учреждений здравоохранения специальностям.

Принятие программы позволит повысить уровень укомплектованности КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» врачебными кадрами, повысить удовлетворенность, качество и доступность медицинской помощи населению.

В качестве возможных мер по привлечению специалистов в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» это обеспечение служебными жилыми помещениями специалистов с высшим медицинским образованием, прибывших для работы.

Жилые помещения (квартиры) должны предоставляются по договору найма в муниципальном служебном жилищном фонде или в муниципальном жилищном фонде коммерческого использования врачам специалистам, заключившим трудовой договор с КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» и обязавшимся отработать в учреждении здравоохранения во врачебной должности не менее трех лет.

Выплата компенсации найма жилого помещения, не относящегося к

муниципальному жилому фонду, осуществляется по основному месту работы в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск», ежемесячно, за фактический период найма жилого помещения, в течение 15 дней со дня предъявления в учреждение здравоохранения документов, подтверждающих внесение платы за проживание не более установленной суммы.

Таким образом, использование перечисленных мер в совокупности позволит увеличить число медицинских работников в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Рекомендации по устранению неэффективности и непрозрачности признания профессиональных заслуг медицинского персонала.

Решение о признании профессиональных заслуг медицинского персонала принимается руководителем данного сотрудника единолично, и при этом руководитель, принимающий решение, не обсуждает процесс - просто выносит вердикт.

Необходимо четко выделить и доносить до коллектива, за что и по каким критериям тот или иной сотрудник отмечен за профессиональные достижения. При этом отметить, чего не хватило в деятельности других сотрудников для признания своих заслуг.

Кроме этого необходимо доработать к уже имеющимся, четкие положения «О премировании», в которых, будут отражены критерии для сотрудников, по каким основаниям они будут удостоиваться тех или иных видов поощрений.

В такой ситуации у сотрудников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» не будет складываться мнение о том, что признанием профессиональных заслуг удостоен не тот кандидат.

При выполнении рекомендаций по устранению неэффективности и непрозрачности признания профессиональных заслуг медицинского персонала, так же проявится положительный эффект. Так как поскольку, профессиональное развитие сотрудника непосредственно связано с организацией, он становится ее неотъемлемой частью, интересуется

проблемами, содействует благополучию и росту, так как его собственный профессиональный рост находится в прямой зависимости от заслуженно признанных им достижений.

В такой ситуации, когда сотрудник будет уверен в справедливой оценке своих заслуг, это укрепит взаимоотношение сотрудника и руководителя, что будет, способствует наиболее эффективному использованию возможностей медицинского персонала в настоящее время и в будущем, увеличивает уверенность сотрудника в своих силах.

Таким образом, предложенные мероприятия, в целом будут способствовать повышению эффективности методов управления персоналом.

Общий эффект от внедрения предложенных мероприятий может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения обслуживания числа пациентов, которые обратились за медицинской помощью в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» или находятся на лечении в стационаре, вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;

- удовлетворенности трудом самих медицинских работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска»;

- конечным результатом является улучшение качества оказания медицинской помощи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проделанной работы можно сделать вывод, что государственное учреждение - это некоммерческая организация, созданная собственником (в данном случае - государством) для управления в социально-культурной сфере или выполнения иных функций некоммерческого характера, финансируемая собственником полностью или частично.

Управление персоналом в системе государственных учреждений РФ осуществляется в рамках единой системы власти и государственного управления, на основе единых правовых, организационных и функциональных принципов для достижения общей цели. Основным смыслом в направлении управления персоналом в государственной организации определяется как системно-плановая организация воздействия с помощью связанных социальных и организационно-экономических мер на стадии распределения, формирования, перераспределения трудовых ресурсов на уровне компаний, на обеспечение условий для максимальной результативности применения и продвижения трудовых ресурсов с целью реализации эффективной работы организации и разностороннего развития существующих в ней сотрудников.

Методы управления персоналом - способы воздействия на сотрудников, которые компания применяет для достижения целей. Они отличаются эффективностью, материальными и временными затратами. Методы управления персоналом кратко можно разделить на несколько основных групп: организационно-распорядительные, социально-психологические, экономические. В комплексе они образуют гармоничную систему, которая удовлетворяет все имеющиеся потребности. Все группы методов управления персоналом характеризуются: содержанием; направленностью воздействия; способом воздействия; организационной формой исполнения.

Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск» - это некоммерческая организация, созданная Алтайским краем для выполнения работ, оказания услуг. Организационная структура больницы основана на соблюдении единоначалия, линейного построения отделений и распределения функций управления между ними.

Структуру персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» представлена такими категориями как: врачи, средний медицинский персонал, младший медицинский персонал, прочий персонал. Численность врачей на всем протяжении анализируемого периода сокращалась, что касается темпа роста прочей категории работников, то на всем анализируемом периоде 2020-2022гг. имеет положительную динамику.

Структура персонала в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» говорит о том, наблюдается старение кадров, персонал больницы мало обновляется молодыми специалистами.

На всем анализируемом периоде наблюдается недоукомплектованность врачебными кадрами и средним медицинским персоналом, что негативно сказывается на деятельности КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск».

Планирование численности медицинского персонала КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» представляет собой важную задачу, решение которой позволяет повысить эффективность труда сотрудников.

Основу при реализации кадровой политики составляют экономические методы управления персоналом КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». Среди экономических методов в первую очередь необходимо отметить систему заработной платы. Для продления лицензии на осуществление медицинской деятельности руководство КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» один раз в 5 лет повышает квалификацию своих специалистов. В КГБУЗ действует система качества.

Основными проблемами при реализации методов управления персоналом в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» являются: неудовлетворенность заработной платой; высокая нагрузка на медперсонал в связи с недоукомплектованностью кадрами; неэффективность и непрозрачность признания профессиональных заслуг медицинского персонала.

В работе предложены рекомендации, направленные на повышение эффективности методов управления персоналом в государственном учреждении.

Рекомендации по доукомплектованию КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» кадрами, заключаются в том, что для эффективного достижения намеченных целей требуется комплекс мероприятий с участием Администрации города Рубцовска и целевыми финансовыми вложениями, что требует принятия целевой программы кадровой политики муниципального здравоохранения.

Рекомендации по устранению неэффективности и непрозрачности признания профессиональных заслуг медицинского персонала предполагают совершенствование системы премирования в учреждении.

Общий эффект от внедрения предложенных мероприятий может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения обслуживания числа пациентов, которые обратились за медицинской помощью в КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска» или находятся на лечении в стационаре, вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;
- удовлетворенности трудом самих медицинских работников КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовска»;
- конечным результатом является улучшение качества оказания медицинской помощи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020): Официальный текст Конституции РФ, включающий новые субъекты Российской Федерации - Донецкую Народную Республику, Луганскую Народную Республику, Запорожскую область и Херсонскую область [Электронный ресурс]: URL: <http://pravo.gov.ru>.
2. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024) [Электронный ресурс]. – URL: <http://pravo.gov.ru>.
3. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/.
4. Об автономных учреждениях Федеральный закон от 03.11.2006 N 174-ФЗ (ред. от 21.11.2022) [Электронный ресурс]. – URL: <http://pravo.gov.ru>.
5. Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.11.2010 N 326-ФЗ (ред. от 19.12.2022) // Российская газета. – 2010. - №274.
6. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: Федеральный закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ (ред. от 24.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023) // Российская газета. - .2011. - №263.
7. Территориальная программа государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2023 год и на плановый 2024 и 2025 периодов: Постановление Правительства Алтайского края №540 от 30.12.2022 г. [Электронный ресурс]: официальный сайт КГБУЗ «Детская городская больница г. Рубцовск». – URL: <https://dgbrub.zdravalt.ru/>.

8. Устав краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск»: Утверждено приказом Министерства здравоохранения Алтайского края №13 от 23.01.2018 г. [Электронный ресурс]: сайт КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». – URL: <https://dgbrub.zdravalt.ru/>.

9. Положение об отделе кадров краевого государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск»: Утверждено Приказом главного врача КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск» [Электронный ресурс]: сайт КГБУЗ «Детская городская больница, г. Рубцовск». – URL: <https://dgbrub.zdravalt.ru/>.

Литература

10. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519897>.

11. Бойко, С. Л. Профессиональные психологические риски и социальный менеджмент в здравоохранении : монография / С. Л. Бойко. — Гродно : ГрГМУ, 2022. — 196 с. — ISBN 978-985-595-757-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/306563>.

12. Василенок, В.Л. Внедрение системы управления качеством с использованием бережливых технологий в организации здравоохранения [Электронный ресурс]/ В.Л.Василенок, В.В.Негреева, О.В.Мартыненко// Вестник Авиценны. – 2022. - №4 Том 24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-menedzhmenta-kachestva-v-meditsinskoy-organizatsii-ot-osnov-do-protsessnoy-modeli/viewer>.

13. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15469-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/516347>.

14. Волконская, А. Г. Управление персоналом : методические указания / А. Г. Волконская, О. И. Курлыков, М. Н. Купряева. — Самара : СамГАУ, 2023. — 28 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/355793>.

15. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519311>.

16. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519634>.

17. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/534478>.

18. Королева, Г.П. Проблема кадрового обеспечения средним медицинским персоналом в бюджетных организациях здравоохранения (на

примере самарской области) / Г. П. Королева, В. В. Лукьянова // Эксперт: теория и практика. — 2020. — № 6. — С. 76-79. — ISSN 2686-7818. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/313878>.

19. Круглов, Д. В. Управление социально-трудовыми отношениями: учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 201 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16746-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/531635>.

20. Круглов, Д. В. Цифровизация управления персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 102 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16875-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/531942>.

21. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510341>.

22. Менеджмент качества в медицине / гл. ред. С. С. Антонова ; учред. и изд. РИА «Стандарты и качество». — Москва : РИА «Стандарты и качество», 2022. — № 4. — 124 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697316>.

23. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510685>.

24. Мортиков, В.В. Роль бюджетных ограничений в управлении персоналом организации / В. В. Мортиков // Вопросы управления. — 2021. — № 3. — С. 135-147. — ISSN 2304-3369. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/314688>.

25. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/534059>.

26. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519151>.

27. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/531529>.

28. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.]; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511105>.

29. Правовые основы организации медицинской помощи в России : учебно-методическое пособие / составитель О. А. Чеботарева. — Волгоград :

ВолгГМУ, 2020. — 72 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179560>.

30. Симонова, М.В. Применение эффективного контракта в здравоохранении / М. В. Симонова, Д. Б. Адыкова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2020. — № 1. — С. 71-75. — ISSN 1814-2966. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/316335>.

31. Смирнова, Е.Е. Реализация кадровой политики в сфере развития персонала бюджетного учреждения здравоохранения / Е. Е. Смирнова, Т. В. Сысорова // Инновационные технологии управления и права. — 2020. — № 2. — С. 51-57. — ISSN 2226-0056. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/315378>.

32. Староверова, К. О. Технологии управления персоналом в государственных структурах : учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17311-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/532850>.

33. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510775>.

34. Шаховская, Л.С. Управление потенциалом персонала медицинской организации: маркетинговый подход / Л. С. Шаховская, И. В. Аракелова, В. И. Юкина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2022. — № 3. — С. 185-

197. — ISSN 1997-0129. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/330797> (дата обращения: 18.12.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

35. Экономика, право и менеджмент в здравоохранении : методические рекомендации / Э. Г. Шурдумова, А. Х. Шидов, А. А. Кумыкова [и др.]. — Нальчик : КБГУ, 2023. — 62 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/379010>.

36. Юрьев, В. К. Управление системой здравоохранения в Российской Федерации : учебно-методическое пособие / В. К. Юрьев, К. Е. Моисеева. — Санкт-Петербург : СПбГПМУ, 2022. — 24 с. — ISBN 978-5-907565-16-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/344168>.

37. Ямбушева, Д. К. Управление качеством в медицинских организациях в условиях реализации национального проекта "Здравоохранение" : [16+] / Д. К. Ямбушева ; Мордовский государственный педагогический университет имени М. Е. Евсевьева. — Саранск : б.и., 2021. — 128 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690442>.

38. Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Детская городская больница, г. Рубцовск [Электронный ресурс]: официальный сайт. — URL: <https://dgbrub.zdravalt.ru/doc/216>

39. The Healing of America: A Global Quest for Better, Cheaper, and Fairer Health Care by T. R. Reid | Aug 31, 2010.

40. The Patient Will See You Now: The Future of Medicine Is in Your Hands by Eric Topol MD | Oct 25, 2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

Уважаемые сотрудники КГБУЗ «Детская городская больница, г.Рубцовск» предлагаем Вам ответить на вопросы анкеты для оценки качества работы отдела кадров Вашего учреждения в области проводимой кадровой политики

1. Вопрос: «Как Вы оцениваете уровень вашей зарплаты, получаемой по Вашему месту работы?»
2. Считаете ли Вы что в вашем коллективе знаки профессионального признания распределяются справедливо?
3. Имеете ли Вы возможность повысить свою квалификацию?
4. Как Вы считаете: Достаточно ли внимания уделяет руководитель Вашего отделения проблемам, которые возникают у Вас в ходе работы?»
5. Как Вы определяете свою загруженность работой?
6. Устраивают ли Вас условия труда?»