

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Федорова Дарья Валерьевна

Тема работы: «Совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала в организации (на примере ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ»)»

Научный руководитель: к.э.н, Васильева С.Е.

Цель исследования - совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала в бюджетной организации.

Объект исследования – Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Жигулевская центральная городская больница».

Методы исследования – сбор, анализ и обработка информации, анкетирование, сравнение и т.д.

Предмет исследования – мотивация трудовой деятельности.

Краткие выводы по бакалаврской работе - мотивация определяется, как готовность приложить максимум усилий для достижения организационных целей, обусловленных способностью людей их усилиями удовлетворять определенную индивидуальную потребность. Одна из основных целей процесса мотивации трудовой деятельности, считается получение максимальной отдачи от употребляемых трудовых ресурсов. Все то, с чьей помощью повышается общая эффективность и рентабельность предприятия.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что представлены методические рекомендации, которые могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 16.

Abstract

This graduation work is about improving the personnel labour activity motivation in the organization (by the example of the State-financed public health care institution of Samara region «Zhigulyovsk central city hospital»).

The purpose of the research is to improve the personnel labour activity motivation in the state-financed organization.

To achieve this goal, the following tasks are set:

- to review and analyze the theoretical foundations of motivation.
- to analyze the current system of motivation in the State-financed public health care institution of Samara region «Zhigulyovsk central city hospital».
- to analyze the results of the study and draw conclusions.

The object of the graduation work is «Zhigulyovsk central city hospital».

The subject of the graduation work is motivation of personnel labour activity.

The first part of the graduation work describes in details the motivation of the labour activity of the staff. Motivation of employees is highlighted in personnel management, as it determines employees' behavior. Employees' aspiration for achieving the organization's goals is the main objective of the personnel management. This goal can only be attained by implementing motivation tools.

In the second part of the graduation work, the hospital under investigation is described. First, a brief description of the institution and its technical and economic indicators are discussed. Then, the analysis of the medical institution's personnel as well as the test: Methodology "Structure of the labor activity motivation" are conducted. Overall, the results suggest that the system of motivation in the hospital under study needs to be improved.

In the third part of the graduation work, the measures to improve the personnel labour activity motivation at the hospital in question are considered. The economic and social efficiency from the implementation of these measures is calculated as well.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты процесса мотивации трудовой деятельности персонала.....	8
1.1 Сущность мотивации труда	8
1.2 Теории мотивации трудовой деятельности персонала.....	17
1.3 Управление и формирование мотивационных механизмов	19
2 Анализ системы организации и мотивации трудовой деятельности в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ»	23
2.1 Краткая характеристика учреждения.....	23
2.2 Анализ мотивации трудовой деятельности персонала в лечебном учреждении	28
3. Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в ГБУЗ СО « Жигулевская ЦГБ».....	39
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в лечебном учреждении	39
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	42
Заключение	50
Список литературы	52
ПРИЛОЖЕНИЕ	56

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что от точной разработки эффективной системы мотивации зависит повышение не только творческой и социальной определенности персонала. Но, конечно же, и итоги работы деятельности компании, всевозможных форм и сфер ее деятельности.

Мотивация определяется, как готовность приложить максимум усилий для достижения организационных целей, обусловленных способностью людей их усилиями удовлетворять определенную индивидуальную потребность [35].

Одна из главных ведущих целей процесса мотивации трудовой деятельности является приобретение наибольшей отдачи с применением имеющихся трудовых ресурсов. Следовательно, все то, что помогает повысить общую эффективность и рентабельность в деятельности компании.

Особенностью в управлении персоналом при переходе к рынку, считается повышение роли личности сотрудника. В соответствии с этим меняется соотношение стимулов и потребностей. На которые может опираться система стимулирования. Что бы мотивировать своих сотрудников, компании используют, как материальные так и не материальные методы стимулирования [10].

Эволюция в использовании всевозможных способах мотивации зарекомендовала себя как в положительных, так и отрицательных аспектах использования, и это естественный процесс. Как известно в теории и практики не существует идеальной модели стимулирования. Так что бы она отвечала бы разнообразным требованиям. Модели мотивации достаточно различны по своей направленности и эффективности.

На данный момент фирмам предоставлено право самим внедрять и разрабатывать системы мотивации трудовой деятельности. Эффективность функционирования отдельных в немногих случаях определяется принципами их построения, тем, как много они предусматривают различные внешние и внутренние по отношению к предприятию условия использования того или

иного мотива. Эффективность функционирования определяется внутренними и внешними условиями использования мотива.

Исходя из этого, перед работниками отдела кадров, стоит важная задача. Задача заключается в определении путей повышения мотивации трудовой деятельности персонала в учреждении. Для ее решения требуется научно проработать проблемы мотивации трудовой деятельности персонала в условиях рыночных отношений. Таким образом, автором бакалаврской работы был обоснован выбор темы исследования, задач и цели.

Целью данной работы является совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала в бюджетном учреждении.

Целью данной бакалаврской работы является совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала в бюджетном учреждении.

Для реализации данной цели поставлены следующие задачи:

- Рассмотреть и проанализировать теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала.
- Проанализировать действующую систему мотивации в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ».
- Разработать мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности в учреждении.

Объектом бакалаврской работы является Государственное бюджетное учреждение Самарской области «Жигулевская центральная городская больница».

Предметом бакалаврской работы является мотивация трудовой деятельности персонала в организации.

При написании работы были использованы не только научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, но и законодательные акты.

Методы исследования – сбор, анализ и обработка информации, анкетирование, сравнение и т.д.

Информационной базой анализа системы мотивации персонала в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» послужила документация персонала: устав организации, должностные обязанности персонала, распоряжения и приказы руководителей, а также, данные управленческого учета. Для анализа организационно – экономических показателей деятельности учреждения, автором бакалаврской работы была использована отчетность ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» за 2015 – 2017 годы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что в нем выявлены методические рекомендации, которые могут быть применены в практике управления учреждения.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

1 Теоретические аспекты процесса мотивации трудовой деятельности персонала

1.1 Сущность мотивации труда

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, нацеленных на экономику рынка, перед организацией возникает необходимость действовать в новом русле. Следуя законам и требованиям рынка, изучая новые типы экономических поведений, а так же приспособлявая все стороны производственному занятию к меняющимся ситуациям. Поэтому растет вклад каждого сотрудника по окончательным итогам деятельности организации. Поиск результативных способов управления человеческими ресурсами, обеспечивающих активизации человеческого фактора, является главной задачей для компаний различных форм собственности. Мотивация является, одним из основных факторов в результативности деятельности персонала [25].

На сегодняшний момент этап развития экономики для лучшей эффективности, компания принимает на работу инициативных и ответственных работников, которые стремятся к трудовой самореализации личности. Невозможно обеспечить качественными характеристиками персонал, используя только формы нематериального стимулирования, а так же жесткого внешнего контроля и заработной платой. Персонал, который вкладывает смысл в свою трудовую деятельность больше стремится к достижению целей в организации [16]. Такие сотрудники больше расположены к высоким результатам своей деятельности, а так же успеху своей компании. Задача мотивационного менеджмента сформировать персонал, через метод влияния на мотив трудового поведения.

Мотивационные аспекты управления трудовой деятельностью используются в странах, где хорошо развита рыночная экономика. В Российской Федерации представленное понятие было замечено примерно в

1999-х годах, когда зарождалась демократизация производства. Понятие «мотивация трудовой деятельности» упоминалось в педагогике, психологии, промышленной экономической социологии. Это объясняется тем, что, одна из первых причин, не стремление экономических наук к изучению взаимосвязей между своих предметов с другими названными науками. Вторая причина это то, что совершенно недавно произошла замена понятия «стимулирование», понятием «мотивация». Данная усеченность в мотивационном процессе подвела к направленности краткосрочных экономических целей, на достижение быстрой прибыли. Это пагубно действует на потребностно-мотивационную личность персонала. Не вызывало заинтересованности в личном развитии, самосовершенствовании. Но сегодня данная система является наиважнейшим резервом повышения эффективности производства.

Мотивация обуславливает поведение сотрудников, следовательно, она занимает одно из основных мест в управлении персоналом в организации. Направленность (ориентация) сотрудников в работе на достижении целей в компании, является ключевой задачей руководителя данной компании. А гарантировать реализацию ориентации персонала в организации можно только лишь используя мотивацию трудовой деятельности.

Мотивация – это процесс побуждение себя других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации [4].

Процесс стимулирования людей, для того, чтобы их деятельность была направлена на достижение общего результата, называется трудовой мотивацией [12].

Данное определение обосновывает в себе согласование общих целей организации с целями своих сотрудников.

Р. Оуэн [21] и А. Смит [22] считали финансы одним из единственных мотивирующих факторов. Согласно их трактовке, люди – это абсолютно экономические существа, трудящиеся только лишь для получения средств, необходимых для еды, жилища, одежды и так далее.

Согласно Нэнси Шанкс, мотивация заставляет кого-то действовать, а кто-то другой это делает за другого человека. Зависит от человеческого решения, будут ли они замотивированы [33].

Современные теории мотивации, базирующиеся на результатах психологических исследований, указывают, на то, что истинные причины, очень сложны и многообразны. Они побуждают людей отдавать полностью себя работе. Некоторые ученые доказывают, что поступки человека определяются действиями. Другие же ученые придерживаются другого мнения. Они считают, что позиции исходят из того, что поведение является также функцией восприятия и ожидания человека.

Когда рассматривают понятие «мотивация», то подразумевают сосредоточение на факторах, которые заставляют людей не только действовать, но и усиливать данное действие. Потребности, интересы, мотивы и стимулы – основные из них [7].

По поведению людей можно только судить, в каких потребностях они нуждаются. Нельзя наблюдать или измерять потребности. Различают первичные и вторичные потребности. К первичным потребностям относят физиологические потребности. Например, то без чего человек не может обойтись - еда, жилище, вода, одежда, отдых и т.д. А к вторичным потребностям относят все то, что вырабатывается в ходе познания и приобретения в течение жизни [11]. Например, психологические потребности в привязанности, смех, уважение.

Вознаграждением можно потребность удовлетворить. Дав человеку то, что он считает ценным для себя. Но, к сожалению, люди воспринимают понятие «ценность» по-разному. Следовательно, вкладывают разный смысл, таким образом, и различается и их оценка вознаграждения [28]. Рассмотрим состоятельного человека и работающего в научном учреждении работника. В первом случае, состоятельный человек выберет несколько часов отдыха в кругу семьи, нежели деньги, которые он получит за сверхурочную работу во благо компании, в которой он работает. А во втором случае все по-другому.

Для человека, который работает в научном учреждении, более значимым может оказаться признание среди коллег и заинтересованность в работе, а не выгода в материальном плане, которую он получит, например, работая продавцом в престижном супермаркете.

И так, когда сотрудник получает от работы удовлетворение, испытывает чувства к определенному коллективу, а так же имеет некое удовлетворение от общения с ними – это внутреннее вознаграждение.

Внешнее вознаграждение – это заработная плата сотрудника, символы служебного статуса или престижа, продвижения по службе.

Мотивационный процесс представлен на рисунке 1.1.

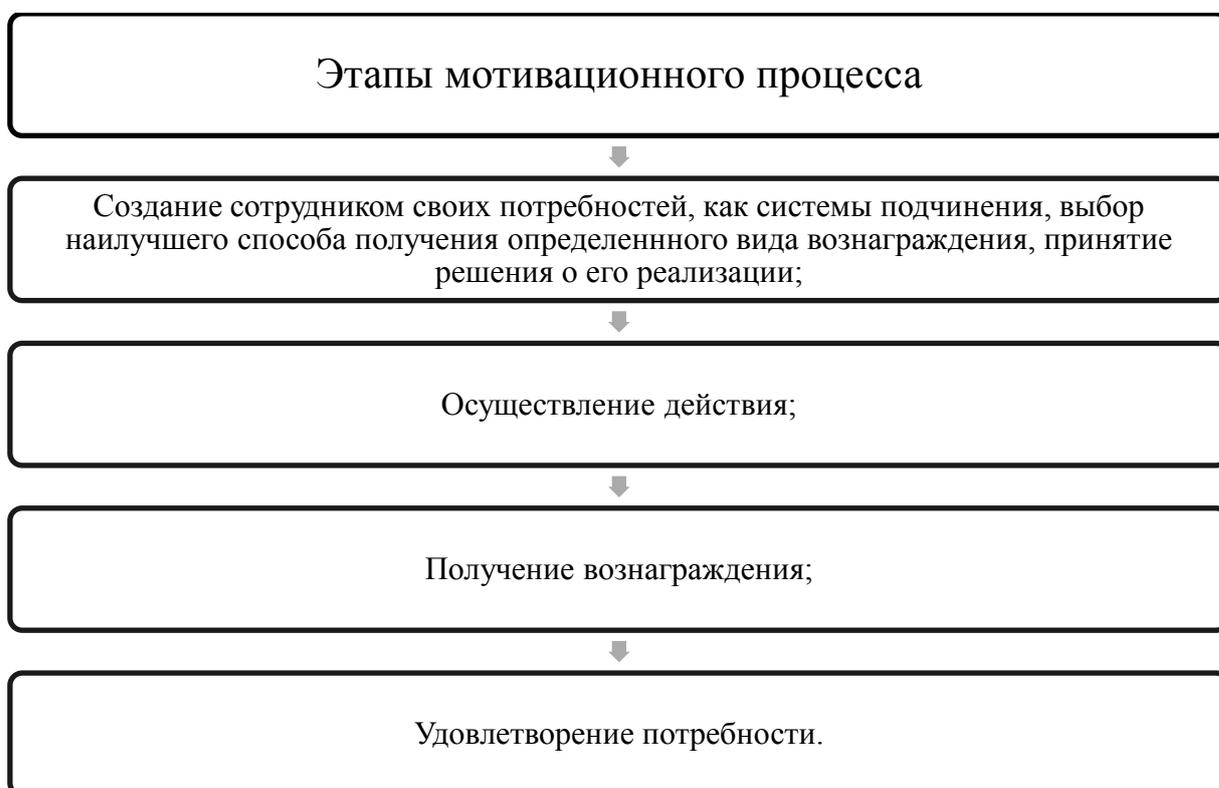


Рисунок 1.1 – Мотивационный процесс

Данный процесс представлен в виде стадий, которые следуют друг за другом. Стержнем управления на основе мотивации станет влияние конкретным образом на увлечения сотрудников трудового процесса для получения лучших итогов деятельности [30].

Необходимы предпосылки на базе мотивации для управления трудовой деятельности. Например, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе для конкретного лица или выявление склонностей и интересов сотрудников с учетом профессиональных и персональных способностей. Необходимо в полной мере использовать личные цели организации и цели участников трудового процесса.

Практически никакие поставленные внешние цели не вызывают заинтересованности у человека активизации своих усилий до тех пор, пока они не перевоплотятся в его «внутреннюю» цель, которая дальше перейдет в его «внутренний» план действий. Вследствие этого, для конечного успеха большее значение имеет совпадение целей и организации и сотрудника.

Для выполнения этой задачи требуется создание повышения механизма мотивации трудовой эффективности. То есть совокупность методов, а так же приемов воздействия на сотрудников со стороны системы управления компании [20]. Необходимо обосновываться на удовлетворенности личных потребностях персонала, так как их нужно побуждать в обусловленном поведении и в процессе трудовой деятельности целей компании.

Мотивацию, анализируемую как процесс. Ее можно представить в виде ряда последовательных этапов. Этапы представлены на рисунке 1.2.

Рассмотрим этапы более детально.

Первый этап это возникновение потребностей. На данном этапе человек ощущает, что ему что-то не хватает. Что нужно предпринимать какие-то действия. В основном это психологические, физиологические и социальные потребности.

Второй этап – это поиск путей обеспечивающих ликвидацию потребности, которую можно подавить или наоборот удовлетворить или просто не замечать.

Третий этап – определение направлений или целей действия. На этом этапе определяется, какими средствами и что именно нужно сделать или как обеспечить потребность. А так же что нужно получить для того что бы

устранить потребность. Устранить потребность нужно для того, чтобы получить желаемый результат и что точно нужно получить [27].

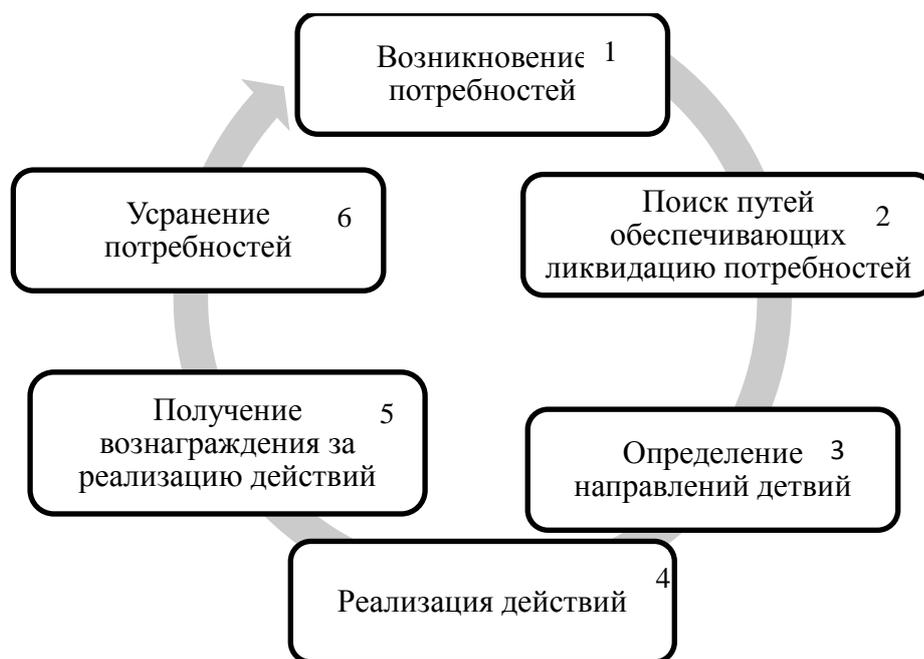


Рисунок 1.2 – Схема мотивационного процесса

На четвертом этапе происходит реализация действий. Сотрудник затрачивает определенные усилия для осуществления действий. Которые в свою очередь открывают ему возможности приобретения нужного (необходимого), и то, что нужно для устранения потребности. На этом этапе происходит корректировка цели, потому что процесс оказывает влияние на мотивацию.

К пятому этапу относится – получение вознаграждения за реализацию действий. Что бы устранить потребность человек проделывает необходимую работу. На этом этапе выявляется, насколько выполненные действия обеспечили желаемый результат. Вследствие чего происходит изменение мотивации к действию.

Заключительный, шестой этап. В этом этапе происходит ликвидация потребности. Тут возникает следующий вопрос - продолжать искать возможные пути устранения потребности, либо приостанавливать деятельность до возникновения новых потребностей [26].

Существует большое многообразие методов стимулирования персонала. Они могут зависеть не только от проработанности системы, но и от общей системы управления. И, конечно же, от особенности деятельности организации.

Существует классификация методов мотивации. К ней относят: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально – психологические. Именно такая классификация сформирована на мотивационной ориентации методов управления. Но так же существует и деление методов управления в зависимости от ориентации на воздействия [14]:

– Экономический метод управления. Данный метод обусловлен экономическими стимулами. Такие стимулы включают в себя мотивацию. А именно, то, что ориентировано на выполненные показатели или задания, которое, в свою очередь, имеет экономическое вознаграждение за конечный итог проделанной работы. Использование таких методов связано с составлением плана работы и контроля над его реализацией. В том числе, сюда относят материальное стимулирование труда, а именно, поощрение за объем качественной трудовой деятельности, и ведение санкционных мер за недостающее количество и низкое качество труда;

– Административный метод. Метод опирается на руководящих указаниях. Основан на властной мотивации, т.е. подчинении законам и уставам, руководству, старшим по должности и т.д. Метод заключается в возможности принуждения. Он включает организационное планирование и нормирование, контроль и распорядительство, инструктаж;

– Социально-психологический метод. Используется в целях увеличения общественной активности персонала. Когда применяется данный метод, влияние главным образом направляется на сознание сотрудников, а именно, религиозные, эстетические, социальные и другие интересы. Применяя данный метод, осуществляется стимулирование трудовой деятельности. К данной группе методов относят всевозможный арсенал способов и приемов,

психологии и прочих наук, которые изучают людей. Относят такие способы как тестирование, прохождение опросов, интервьюирование и анкетирование.

Общая схема методов мотивирования персонала представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Схема методов мотивации персонала

К принципам построения системы управления персоналом (УП) относят правила, нормы и основные положения. Данным принципам нужно следовать и руководителям и специалистам подразделения УП при формировании систем организации.

Существует 2 группы принципов. К первой группе относят принципы, которые характеризуют требования к формированию системы УП. Вторая группа определяет направления развития системы управления персоналом [9]. Не всегда можно понять какие мотивы будут ведущими в мотивационном процессе определенного работника, и естественно, в каких конкретных условиях. Предопределение логики процесса мотивации не может обеспечивать решающие преимущества в управлении процессом. В основном не очевидность мотивов имеет первостепенное значение. Можно предугадать, какие именно мотивы доминируют, но в чистом виде их найти практически невозможно.

Через систему стимулов можно реализовать мотивацию как функцию управления. С точки зрения удовлетворительности потребностей и достижения целей у подчиненных любые действия должны иметь для него не только положительные, но и отрицательные последствия. Изучив коллектив, руководитель может создать мотивационную структуру, и с ее помощью осуществить воспитание коллектива в правильном направлении [3].

Только через понимание и мотивацию лежи путь к эффективному управлению персоналом, это следует помнить. Иногда нужно только знать какие мотивы лежат в основе поведения человека, что им движет и что побуждает к действиям. Только после этого следует разбирать эффективность системы форм и методов управления людьми. Таким образом, нужно понимать не только, как и почему возникают те или иные мотивы. Но и какие мотивы могут быть приведены в действие, и какое осуществляет замотивирование людей.

Следует иметь в виду, что основное слагаемое результативного стимулирования труда является стимулирование персонала. Для достижения

общего стимулирования необходимо для начала его стимулировать. Бесспорно, нужно учитывать в организациях, в которых сотрудники тесно взаимодействуют друг с другом при использовании стимулирования и потребности их удовлетворенности, интересы каждого сотрудника, образ жизни и, безусловно, характер [13]. Именно в данном ключе стимулирование сыграет значимую роль в трудовой деятельности персонала.

1.2 Теории мотивации трудовой деятельности персонала

Как известно теория мотивации анализирует факторы, которые оказывают влияние на мотивацию. Конечно же, их предмет будет направлен не только на анализ, но и потребность влияния на мотивацию. Теория описывает структуру потребности, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека в его деятельности.

Следует отметить, что есть две теории мотивации. Это содержательная и процессуальная.

– Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории Маслоу А. [18], Д.М. Келланда [17], Ф. Герцберга [6], Скиннера Б.[23].

– Процессуальные теории мотивации базируются на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания (относят модели мотивации Портера – Лоулера).

Естественно, упомянутые выше категории теорий мотивации несовместимы. Они имеют свои области в использовании. Чтобы лучше вникнуть в их смысл, необходимо понять сущность основополагающих понятий, таких как, «потребности» и «вознаграждения».

Рассмотрим что такое потребность. Различают первичные и вторичные классификации. Как известно все, что заложено в человека с самого рождения, будто физиологические или врожденные потребности относятся к первичным.

А вторичные потребности это приобретенные или психологические. Например, потребность в уважении или власти, принадлежность к кому-либо или чему-либо.

Рассмотрим рисунок 1.4. На нем показана одна из моделей связи между поведением человека и мотивов его поступков. Таких моделей существует большое количество [2]:

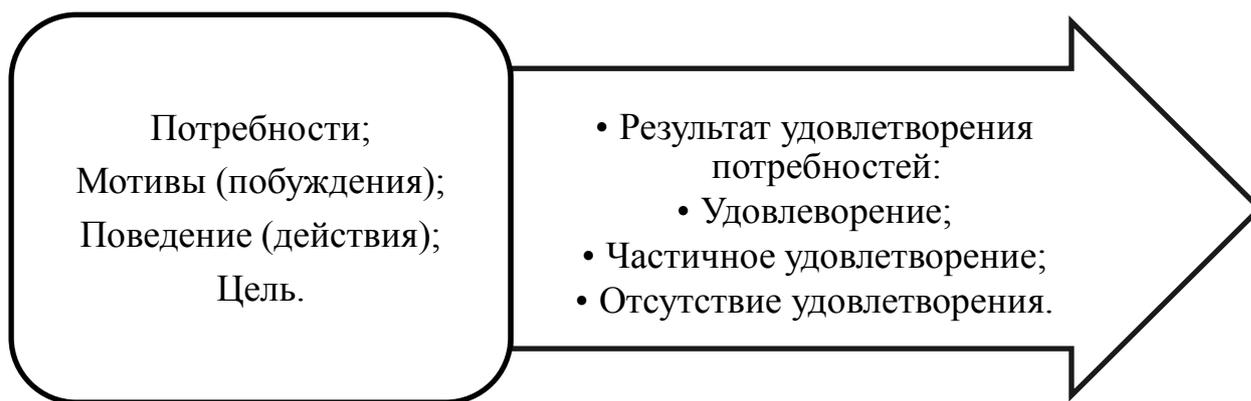


Рисунок 1.4 - Пример модели связи между поведением людей и мотивами их поступков

Мотивация не является единым процессом, равномерно от начала и до конца пронизывающим поведение. Конечно же, она формируется из поведения, которое происходит регулярно и из всевозможных процессов, происходящих до и после выполнения действий. В самом начале происходит процесс взвешивания. А именно возможность исходов действий, оценка их последствия. Нужно быть внимательным к тому, что бы ни перепутать деятельность, направленную на достижение мотива цели с просто мотивацией. Деятельность складывается из таких компонентов, как умения, навыки, знания. Естественно от мотивации зависит, в каком направлении и как используются разные функциональные способности. Так же мотивация поясняет подбор среди разных возможных действий, всевозможными вариантами мышления и различными альтернативными восприятиями. Не

стоит забывать об упорстве и интенсивности в осуществлении подобранного действия и достижения его результатов.

1.3 Управление и формирование мотивационных механизмов

На данный момент не существует ясного и выраженного понятия «мотивационный механизм». Под воздействием мотивообразующих влияний формируются мотивы. Так представляют мотивационный механизм некоторый ряд ученых [5]. В данном понятии отражена сущность и мотивации и закономерное поведение персонала в учреждении.

Если смотреть на компанию, как на целее ориентированную систему, то можно заметить, что ее цели определяются в результате согласования позиций между ее элементами.

Рассмотрим определение «принципиальная модель предприятия». Это некий центр действий, где сотрудники ставят перед собой некие цели. Тем самым, что бы достичь этой цели используют для этого потенциал организации.

Рассмотрим рисунок 1.5, в котором представлен ряд задач. Данные задачи употребляются в разработке мотивационного механизма управления персоналом.

Условием труда, формой оплаты трудовой деятельности, графиком работы можно оказывать существенное влияние на удовлетворение или неудовлетворение производительности работника. Стоимость рабочей силы – является основным фактором экономического стимулирования [31]. Другими словами, заработная плата это денежный эквивалент работы сотрудника.

Конечно, следует рассматривать не только внутренние факторы мотивационного механизма предприятия, но и другую сторону воздействий на мотивационную среду, а именно противоположную.

Как известно, организации это открытые системы и они зависят от внешнего мира. Руководители организаций обязаны учитывать действия

факторов окружения, которые влияют на компанию, им стоит подбирать методы и способы которые реагируют на внешнее воздействие.



Рисунок 1.5 – Задачи мотивационного механизма

Внешняя среда характеризуется следующими основными элементами:

- Взаимосвязанность факторов внешней среды. Сюда относят изменения каких-либо факторов окружения, которые обуславливают изменения других. Так же стоит отметить, что это уровень силы. С помощью, которой можно изменить воздействие одного фактора на другое.
- Сложность внешней среды. Это некое число факторов, на которые компания безусловна, должна реагировать. Так же это и – число факторов, на которые организация обязана реагировать.
- Подвижность среды. Относится скорость с помощью, которой осуществляется изменения в окружении компании. В свою очередь окружение

в компаниях на настоящий период времени изменяется с нарастающей скоростью.

– Неопределенная внешняя среда. Данный элемент говорит о трудном принятии решений при неопределенном окружении внешней среды, о соотношении между информацией и ее количеством. Ведь компания, должна быть уверена в точности этой информации. Естественно, чем хуже определить окружение, тем труднее руководителю принимать решения.

Схематически внешнюю среду можно изобразить таким образом. Рассмотрим рисунок 1.6.



Рисунок 1.6 - Схема, характеризующая мотивацию факторов внешней среды

Для осуществления конкретной деятельности необходима весомая мотивация. Известно, что если мотивация будет слишком сильная, то будет повышаться уровень напряженности и активности. Следовательно, у сотрудника могут появляться некие разлады в работе. То есть будет ухудшаться его эффективность [30]. В данном случае, чем будет выше уровень мотивации, тем хуже будут отрицательные эмоциональные реакции (стресс, волнение и т.п.), что приведут к плохой деятельности сотрудника.

С помощью некоторых экспериментов было выявлено, что существует некий оптимальный уровень мотивации. С помощью, которого деятельность выполняется лучше всего, для данного сотрудника, в конкретной ситуации.

Если будет происходить увеличение мотивации, то это может привести к ухудшению эффективной деятельности сотрудника. Следовательно, оптимально высокий уровень мотивации не всегда будет наилучшим. Существует определенная граница. Если перейти «черту» этой границы, о дальнейшее увеличение в мотивации приведет к плачевным результатам [24].

2 Анализ системы организации и мотивации трудовой деятельности в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ»

2.1 Краткая характеристика учреждения

История ЦГБ началась в 1952 году вместе с введением в строй больницы «Куйбышевгидростроя». Только через 6 лет, когда закончилось строительство Волжской ГЭС, больницу переименовали в Жигулевскую городскую больницу, что обеспечило возможность развития специализированных стационарных и поликлинических служб. В 1988 году произошло реорганизование в Жигулевскую центральную городскую больницу [19].

Жигулевская ЦГБ - единственное медицинское учреждение города. Включающая в себя стационары различного профиля, отделение сестринского ухода, хоспис, 6 поликлиник на 1731 посещений в смену [19]. Имущество данного учреждения является муниципальной собственностью.

Лечебное учреждение по адресу: Самарская область, город Жигулевск, ул. Первомайская, 10.

С 8 февраля 2013 года по настоящее время главный врач больницы – к.м.н Михаил Владимирович Русак, специалист высшей квалификационной категории по специальности «организация здравоохранения и общественное здоровье». Стаж работы в системе здравоохранения составляет 33 года, 16 лет на руководящих должностях.

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Жигулевская центральная городская больница» располагает следующими объектами:

- Центральная городская больница(282 коек);
- Городская поликлиника для взрослых (750 посещений в рабочую смену);
- Врачебная амбулатория на улице Пушкина;
- Дневной стационар городской поликлиники (38 коек);

- Здравпункт Центра профобразования;
- Детская поликлиника (400 посещений в рабочую смену);
- Стоматологическая поликлиника (250 посещений в рабочую смену);
- Станция скорой медицинской помощи (шесть выездных бригад);
- Отделения противотуберкулёзного, дерматовенерологического и психоневрологического направления.

Предмет лечебного учреждения – деятельность, которая направлена на охрану здоровья жителей города, путем оказания квалифицированного медицинского обслуживания по отдельным направлениям. В соответствии с целями и направлениями деятельности учреждения

Оказание услуг в ГБУЗ СО «Жигулевской ЦГБ» осуществляется по программам ОМС (обязательного медицинского страхования), за счет бюджета города и по платным услугам.

Организационная структура больницы представлена в приложении А. Данная структура является линейно-функциональной. Полномочия возлагаются на линейного руководителя, в данном случае главного врача, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных (естественно, в рамках отведенных ему полномочий) [15].

Основные организационно-экономические показатели деятельности ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» представлены в таблице 2.1.

Как видно из представленной таблицы ниже, все экономические показатели на протяжении трех лет с 2015 по 2017 гг. изменялись.

Представим графическую интерпретацию некоторых показателей представленных в таблице 2.1.

На рисунке 2.1 представлена динамика объема выручки учреждения за три года.

Таблица 2.1 Организационно – экономические показатели деятельности ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» за 2015-2017гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2016 – 2015 гг.		2017 – 2015 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	62982	64259	65896	1277	102,03	2914	104,63
2. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	28200	28780	29307	580	102,06	1107	103,93
3. Управленческие расходы, тыс. руб.	2532	2658	2785	126	104,98	253	109,99
4. Коммерческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0,00	0	0,00
5. Прибыль (убыток), тыс. руб.	25668	26122	26522	454	101,77	854	103,33
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	9119	9258	10253	139	101,52	1134	112,44
7. Основные средства, тыс. руб.	3695	4283	4529	588	115,91	834	122,57
8. Оборотные активы, тыс. руб.	8415	8824	9582	409	104,86	1167	113,87
9. Численность, чел.	342	331	324	-11	96,78	-18	94,74
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	299	8922	312	9,00	2983,95	13,00	104,35
11. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр7)	1281,82	1251,3	1465,35	-30,51	97,62	183,53	114,32
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стра9/стр8)	13,59	13,39	15,60	-0,20	98,53	2,01	114,79
13. Рентабельность продаж, % (стр4/стр1)*100%	0,14	20,59	20,59	20,45	14707,14	20,45	14707,14

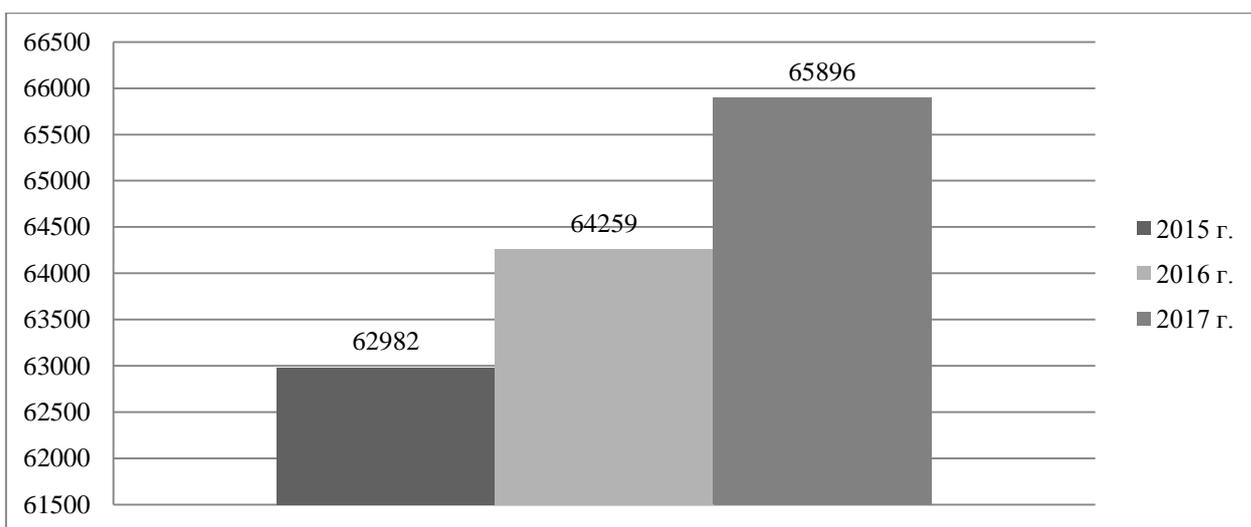


Рисунок 2.1 – Выручка учреждения за три года, тыс.руб.

Как видно из рисунка 2.1 суммарный объем выручки в 2015 году был на уровне 62982 тыс. руб., в 2016 году 64259 тыс.руб., а в 2017 году был равен 65896 тыс.руб. Темп прироста 2016 – 2015 составил 102,03%, 2017 – 2015 повысился до 104,63%.

Динамика объема себестоимости за 3 года представлена на рисунке 2.2:

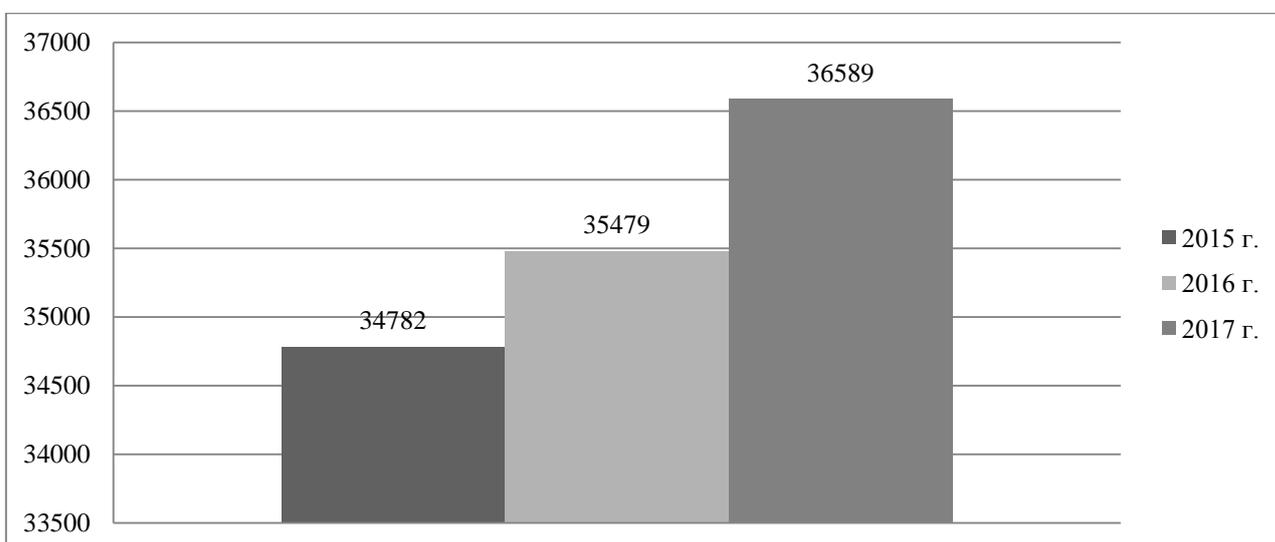


Рисунок 2.2 – Себестоимость за три года, тыс.руб.

За анализируемый период произошло увеличение величины себестоимости в 2015 году она составляла 34782 тыс.руб., а в 2017 году

себестоимость выросла и стала составлять 36589 тыс.руб., что является благоприятной ситуацией для предприятия ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ».

В 2015 году сумма валовой прибыли составляла 28200 тыс.руб. За 2017 - 2015 года произошло небольшое уменьшение величины валовой прибыли на 103,93%.

В 2015 году сумма прибыли (убытка) составляла 25668 тыс.руб. В 2016 году в учреждении наблюдалось увеличение данного показателя на 103,33% и составило 26522 тыс.руб.

За анализируемый период произошло увеличение чистой прибыли учреждении на 10253 тыс.руб., или на 112,44%. Увеличение чистой прибыли говорит о повышении эффективности управления затратами в учреждении.

Динамика численности персонал в учреждении за три года представлена на рисунке 2.3:

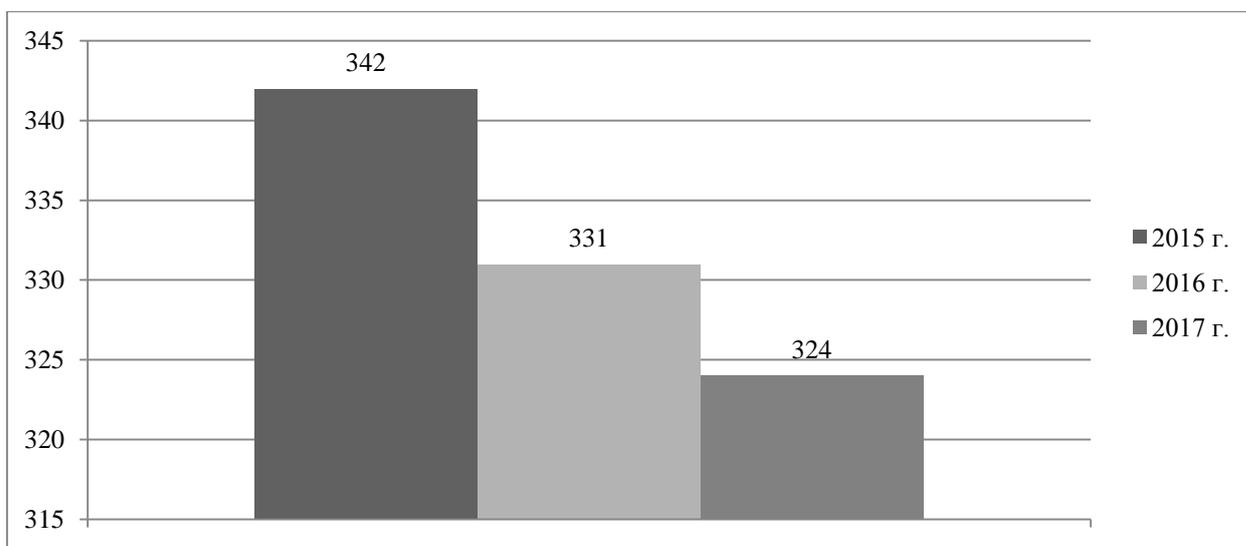


Рисунок 2.3 – Численность персонала, чел

Из графика видно, что за анализируемый период уменьшилась с 342 человек в 2015 году до 324 человек в 2017 году. Это говорит о том, что сотрудники данного предприятия не довольны условиями труда.

Фонд оплаты труда увеличился в отчетном периоде на 13 тыс.руб. или на 104,35%. В результате средняя заработная плата рабочих выросла на 114,79 %. Это свидетельствует о росте заработной платы других категорий.

Таким образом, в целом за анализируемый период на предприятии ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» наблюдается улучшение основных организационно-экономических показателей. Но стоит отметить, что численность персонала с каждым годом становится меньше, не смотря на то, что фонд оплаты труда вырос. Следовательно, численность персонала уменьшается не только из-за неудовлетворения в заработной плате.

2.2 Анализ мотивации трудовой деятельности персонала в лечебном учреждении

Среднесписочная численность персонала в Жигулевской ЦГБ составила на 01.01.2017 года 324 человека :

- 66 чел. – врачи, имеющие высшее медицинское образование;
- 102 чел. – средний медицинский персонал (медсестры, акушерки, фельдшера, зубные врачи);
- 81 чел. – младший медицинский персонал;
- 75 чел. – прочий медицинский персонал (административный персонал, аппарат управления, бухгалтерия, хозяйственно – обслуживающий персонал водители и прочий обслуживающий персонал).

К административному персоналу больницы относятся:

- Главный врач;
- Заместитель главного врача по медицинской части;
- Заместитель главного врача по организационно-методической работе;
- Главный бухгалтер.[19]

Рассчитаем укомплектованность врачами за два года по следующей формуле (2.1):

$$U_k = \frac{Ч.з.д}{Ч.ш.д} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

где U_k – укомплектованность персонала;

Ч.з.д. – число занятых должностей;

Ч.ш.д. – число штатных должностей.

Рассчитаем процент укомплектованности врачей на 2016 год:

$$U_k = \frac{68}{68} \cdot 100\% = 100\%$$

На период 1 января 2017 года, в связи с увольнением двух врачей, процент укомплектованности будет, следующий:

$$U_k = \frac{66}{68} \cdot 100\% = 97\%$$

Так же необходимо рассчитать по формуле 2.1 процент среднего медицинского персонала в учреждении за два года. На 01.01.2016 год в штатом расписании числится 117 единиц среднего медицинского персонала, а занятых врачебных должностей 109 человек:

$$U_k = \frac{109}{117} \cdot 100\% = 93,16\%$$

В связи с увольнением семи человек, процент укомплектованности среднего медицинского персонала будет следующая:

$$U_k = \frac{102}{117} \cdot 100\% = 87,17\%$$

После проведенных расчетов можно увидеть, что процент укомплектованности снизился. Можно сделать вывод, что сотрудники медицинского учреждения не удовлетворены условиями труда. Следовательно, происходит нехватка медицинского персонала.

Так же необходимо проанализировали половозрастную структура ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» на 2017 год.

Рассмотрим рисунок 2.4:

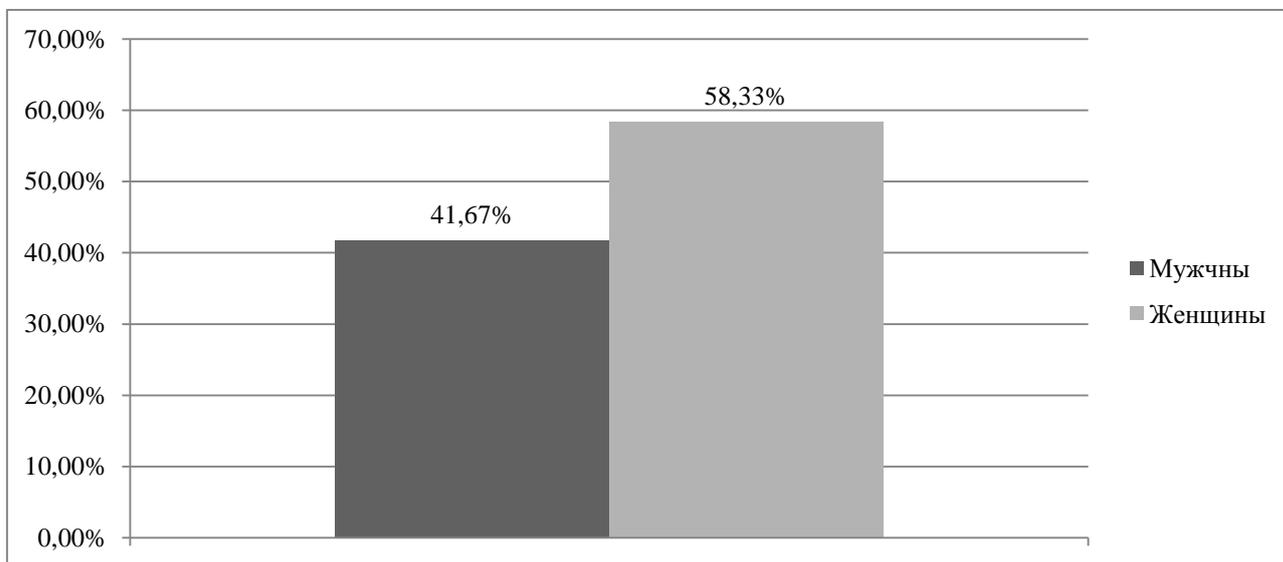


Рисунок 2.4 – Структура персонала по полу

Из диаграммы видно, что наибольшая часть работников приходится на женский пол. Разница между мужским полом небольшая –16,66%. Медицинская сфера трудоустройства привлекает как женщин, так и мужчин.

Рассмотрим рисунок 2.5.

На рисунке 2.5 представлена структура персонала по возрасту, %.

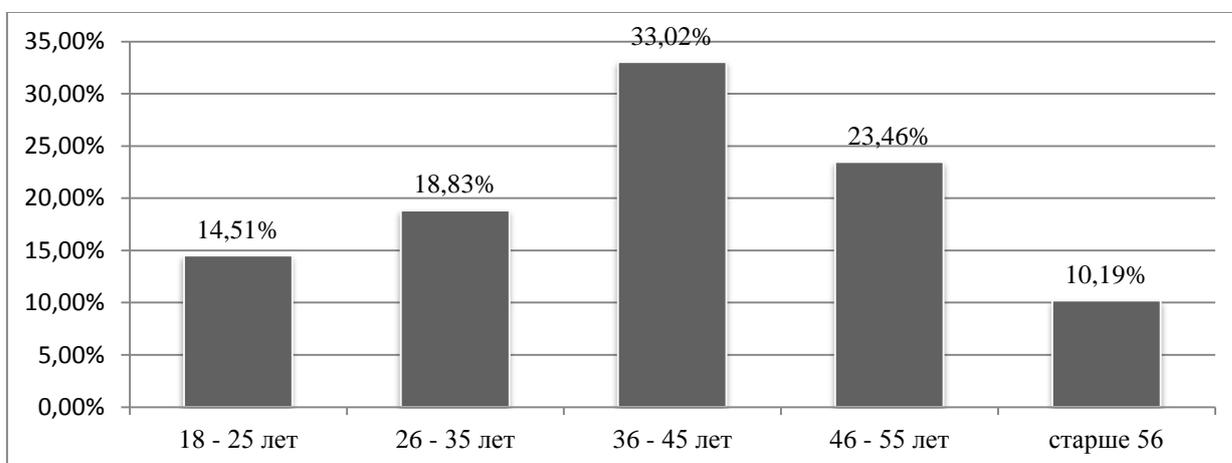


Рисунок 2.5 – Структура персонала по возрасту

Как видно из диаграммы, в основном в лечебном учреждении работает персонал от 36 до 45 лет (33,02%). К сожалению, молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет, занимают только 4 позицию в диаграмме.

Представим анализ средней заработной платы и уровень текучести кадров в таблице 2.2:

Таблица 2.2 – Распределение работников по уровню заработной платы и уровню текучести на 2017 года

Категория персонала	Число работников, чел.	Средняя зарплата, тыс.руб.	Число уволенных, чел.	Число принятых, чел.	Уровень текучести, %
1.Врачи общей практики	66	15,648	2	2	5,02
2.Средний мед. персонал	102	7,924	15	4	15,01
3.Младший мед. персонал	81	5,241	12	4	7,01
4.Административно-хозяйственный и прочий персонал	75	7,129	4	2	4,0
Всего	324	8,9855	33	12	13,88

Рассчитаем среднюю заработную плату труда всех категорий персонала в лечебном учреждении. И коэффициент текучести кадров представленного персонала за 2017 год.

Уровень текучести кадров был рассчитан по формуле (2.2):

$$K_m = \frac{C_u + C_n}{\sum C} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

где K_t – коэффициент текучести;

C_u – число уволенного персонала;

C_n – число принятого персонала;

$\sum C$ – общее число персонала.

Дальше необходимо рассмотреть уровень текучести кадрового состава более детально. Рассмотрим рисунок 2.6.

Из диаграммы видно, что самый высокий уровень текучести кадров в основном происходит у младшего медицинского персонала и у административно-хозяйственного и прочего персонала. Это может, происходит из-за неудовлетворенности в заработной плате, а так же в низкой мотивации трудовой деятельности персонала в учреждении.

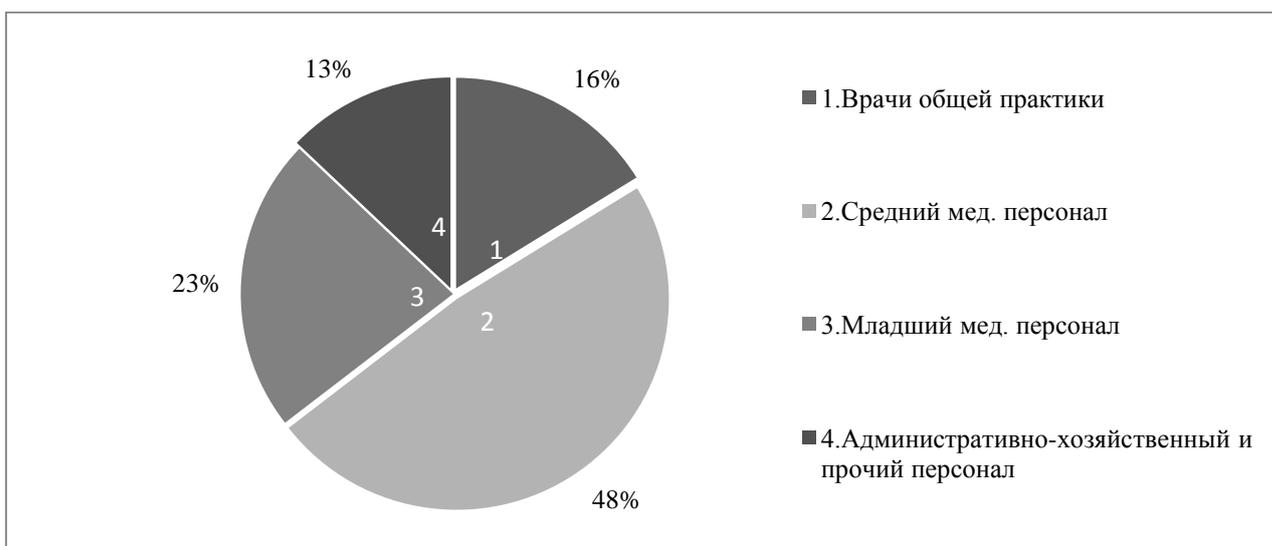


Рисунок 2.6– Уровень текучести персонала

Так как рассматривается медицинское учреждение, необходимо помнить, квалификация медицинского персонала очень важна.

Квалификационные категории присваиваются специалистам, имеющим уровень теоретической подготовки и практических навыков, соответствующих квалификационным характеристикам специалистов, и стаж работы по специальности [29]:

- высшая – не менее десяти лет для специалистов с высшим профессиональным образованием и не менее семи лет для специалистов со средним профессиональным образованием;

- первая – не менее семи лет для специалистов с высшим профессиональным образованием и не менее пяти лет для специалистов со средним профессиональным образованием;

– вторая – не менее трёх лет для специалистов с высшим и средним профессиональным образованием.

При присвоении квалификационных категорий используется следующая последовательность: высшая, первая, вторая.

В ЦГБ квалификационную категорию имеют 57 врачей. Рассмотрим процентное соотношение наличия квалификационных категорий у врачей ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» на рисунке 2.7.

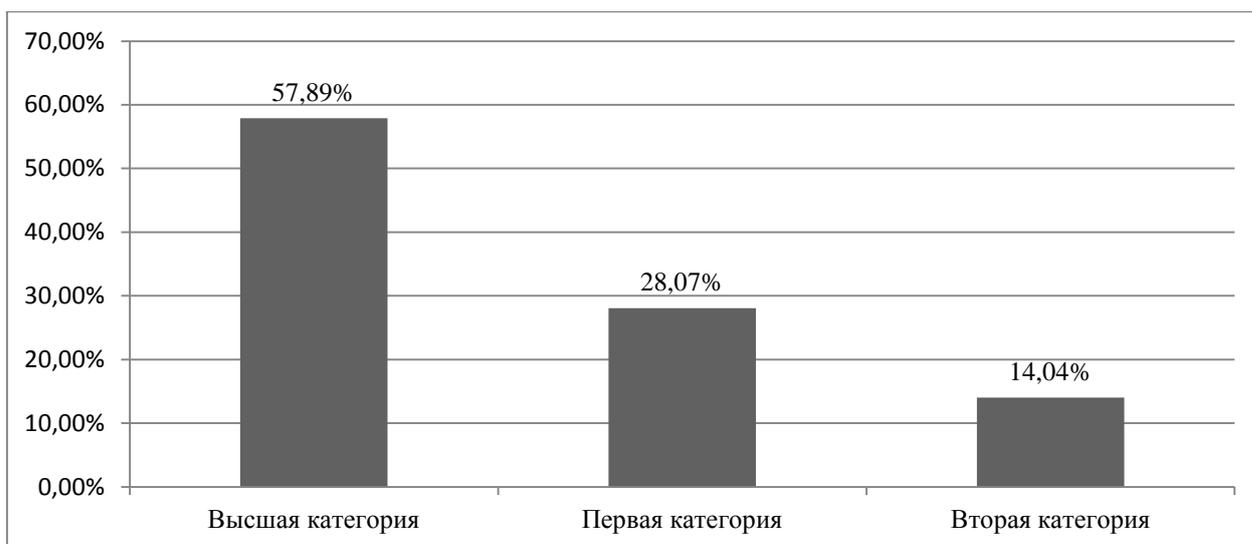


Рисунок 2.7 – Квалификационные категории врачей за 2017 год

Исходя из диаграммы видно, что сотрудников с высшей категорией (33 человека) намного больше, чем со второй категорией (8 человек). И всего 16 человек имеют первую категорию.

Большинство сотрудников медицинского персонала имеет сертификаты, и это 81 сотрудник.

Запланированы на обучение в сертификационном цикле на 2018 год – 19 человек, согласно утвержденному плану обучения специалистов лечебно-профилактического учреждения.

За 2017 год прошли обучение средний медицинский состав по различным циклам – «Лечебное дело», «Операционное дело», «Управление

сестринской деятельностью», «Сестринское дело в педиатрии», «Акушерское дело» [19].

И так, после расчетов, можно сделать вывод, о том, что в больнице есть тенденция к нехватке кадрового состава. Так же есть неудовлетворенность людей к условиям труда, а именно у среднего медицинского персонала.

Далее необходимо провести анализ системы мотивации персонала.

Целью анализа действующей системы мотивации в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» является создание управления ее недостатками, таким образом, что возможность ее целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

Предельная объективность является одним из важных принципов в анализе систем мотивации трудовой деятельности персонала. После проведения анализа можно понять, как работники прочувствовали на себе действие системы. И понять насколько ожидание соответствует действительности.

Так же нужно понимать, что осмысление понятия «система мотивации трудовой деятельности» в лечебном учреждении и не только в лечебном может отсутствовать. Но отдельные элементы системы, которые часто плохо развиты или отсутствуют вовсе, всегда представлены в учреждениях и организациях. В результате анализа появляется возможность конкретно определить:

- Какие элементы преобладают;
- Какие элементы отсутствуют;
- Какие элементы располагают высоким или низким качеством, и как хорошо элементы выполняют свою функцию;
- Существует ли связь между элементами, а какие нет;
- Как точно реализуются существующие связи.

Прежде всего, следует ответить на ряд вопросов:

1. Существуют ли формы мотивации и стимулирования в больнице?
И как они применяются.

2. Какие меры и в каком порядке нужно применять формирование недостающих элементов системы?

3. Имеется ли связь между элементами? И какая.

4. Насколько целесообразными являются связи между ними?

Необходимо помнить, что бы решить проблему множественной мотивации в учреждении нужно правильно ответить на последние два вопроса. Множественная мотивация это негативное явление, которое проявляется, когда сотрудник получает материальное стимулирование за один и тот же результат. Например, сотрудник за выполненные обязанности в пределах своей работы получил не только основную заработную плату, но и премию с надбавкой.

Оценка качества системы мотивации трудовой деятельности имеет четко выраженный и индивидуальный характер. А так же решает задачу определения действительности системы. Необходимо выявить насколько система в целом и каждый ее элементы способны оказывать стимулирующее воздействие на конкретного работника.

Что бы провести анализ необходимо сформировать группу независимых экспертов. К ним относятся специалисты в области мотивации, социальной и общей психологии под руководством главного врача учреждения.

Для определения «структуры мотивации трудовой деятельности» в учреждении, было проведено тестирование на определение структуры мотивации трудовой деятельности. В опросе участвовало 18 человек.

Тест: Методика «Структура мотивации трудовой деятельности».

Эта методика была разработана К. Замфиром. Данная структура состоит из 3х компонентов: внутренняя мотивация (ВМ), положительная внешняя мотивация (ВПМ), отрицательная внешняя мотивация (ВОМ) [26].

В анкете используется семь позиций к этим компонентам. Подробнее бланк анкеты и методика представлены в приложении Б и приложении В.

После прохождения опроса участниками, нужно просчитать VM, ВПМ, WOM. Необходимо воспользоваться следующими формулами для расчета:

$$VM = \frac{\text{баллы за ответ 6} + \text{баллы за ответ 7}}{2} \quad (2.2)$$

$$ВПМ = \frac{\text{баллы за ответ 1} + \text{баллы за ответ 2} + \text{баллы за ответ 5}}{3} \quad (2.3)$$

$$WOM = \frac{\text{баллы за ответ 3} + \text{баллы за ответ 4}}{2} \quad (2.4)$$

Дальше рассчитаем каждый критерий.

$$VM = \frac{23+17}{2} = 20 \text{ баллов}$$

Сходным способом проводится вычисление и ВПМ. Результат получился следующим:

$$ВПМ = \frac{19+23+19}{3} = 20,3 \text{ баллов}$$

Для того чтобы вычислить WOM, необходимо суммировать ответы на вопросы 3 и 4.

$$WOM = \frac{23+20}{2} = 21 \text{ баллов}$$

По результатам тестирования и проведенного сравнения получилось следующее: $VM < ВПМ < WOM$.

Полученный результат является не оптимальным соотношением внешней и внутренней мотивации в учреждении. Следовательно, побудительная сила мотивации у сотрудников низкая.

Для оценки степени удовлетворенности трудом и факторов мотивации, был применен метод экспертной оценки. Для этого нужно внести изменения в

методику построения конкурентных профилей для целей данного анализа. В качестве объектов анализа были выбраны отделения неврологии, хирургии и офтальмологии. Так же эти отделения являются мотивационным профилем в представленном рисунке ниже.

Рассмотрим рисунок 2.7, на котором представлено построение мотивационного профиля.

Введем условное обозначение для рисунка 2.7.

Для неврологического отделения используется обозначение 

Для хирургического отделения используется обозначение 

Для офтальмологического отделения используется обозначение 

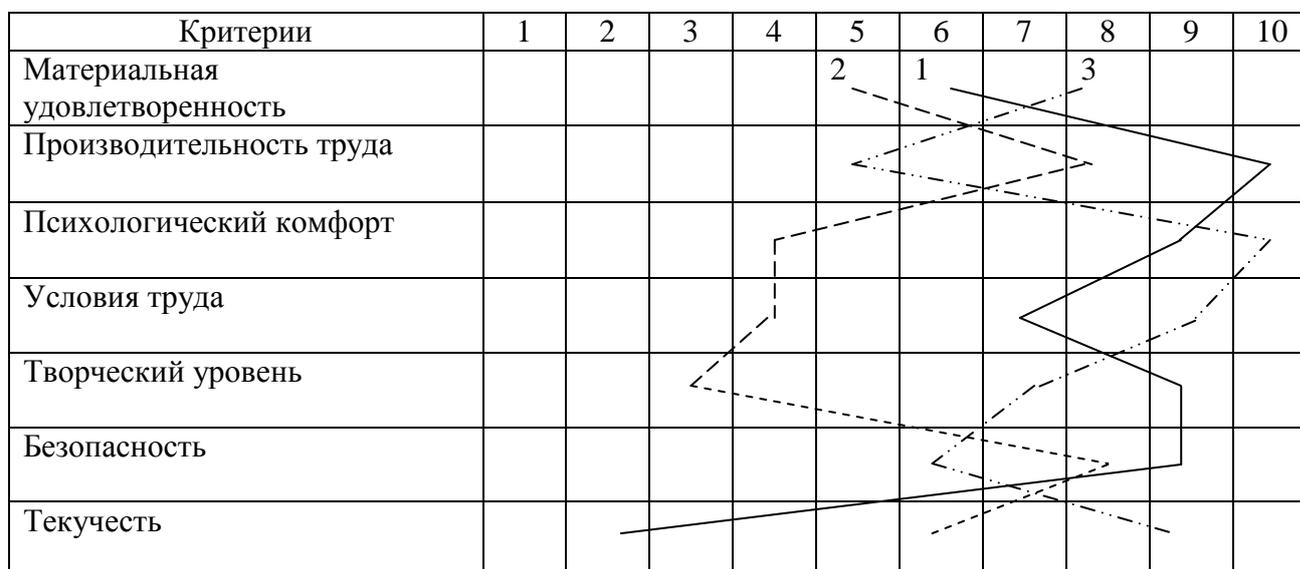


Рисунок 2.7 – Построение мотивационных профилей

Экспертами были выбраны главный врач, заместитель главного врача по лечебной работе, заместитель главного врача по экономическим вопросам.

У каждого критерия есть свой коэффициент весомости. Критерии материальная удовлетворенность, производительность труда и психологический комфорт имеют – 0,2 коэффициент весомости. Критерии условия труда, творческий уровень, безопасность и текучесть – 0,1.

Теперь необходимо рассчитать средневзвешенную оценку состояния мотивации для каждого исследуемого отделения.

Неврологическое отделение:

$$0,2 \bullet 6 + 0,2 \bullet 10 + 0,2 \bullet 9 + 0,1 \bullet 7 + 0,1 \bullet 9 + 0,1 \bullet 9 + 0,1 \bullet 2 = 7,7$$

Хирургическое отделение:

$$0,2 \bullet 5 + 0,2 \bullet 8 + 0,2 \bullet 4 + 0,1 \bullet 4 + 0,1 \bullet 3 + 0,1 \bullet 8 + 0,1 \bullet 6 = 8,3$$

Офтальмологическое отделение:

$$0,2 \bullet 8 + 0,2 \bullet 5 + 0,2 \bullet 10 + 0,1 \bullet 9 + 0,1 \bullet 7 + 0,1 \bullet 6 + 0,1 \bullet 9 = 7,7$$

Из результатов можно заметить, что хирургическое отделение имеет низкое состояние мотивации в отличие от других отделений. Следовательно, можно сказать, что ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» нуждается в совершенствовании системы мотивации персонала туровой деятельности.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в ГБУЗ СО « Жигулевская ЦГБ»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в лечебном учреждении

На основании проблем, после проведенного анализа во второй главе, мы вывели области решений в лечебной учреждении:

- Мотивационная программа, которая состоит из материального и нематериального стимулирования;
- Программы по дополнительному обучению и переподготовке персонала учреждения.

Данные области содержат в себе множество скрытых возможностей. Прикладные меры для совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала представлены ниже на рисунке 3.1:

Мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности в ГБУЗ СО "Жигулевская ЦГБ"	
Разработать "Положение о поощрении, выделении материальной и нематериальной помощи и премировании работников ГБУЗ СО "Жигулевская ЦГБ"	Разработка графиков и программ по дополнительному обучению персонала

Рисунок 3.1 – Мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ»

Рассмотрим данные мероприятия более детально.

1) Разработать «Положение о поощрении, выделении материальной и нематериальной помощи и премировании работников ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» (Приложение Г).

Данное положение будет разрабатываться с целью усиления материальной заинтересованности работников лечебного учреждения. Неиспользованная часть дополнительного фонда оплаты труда находящегося в распоряжении главного врача больницы может быть использована в следующих случаях, а именно:

А) Поощрение отдельных работников в случае:

- Выхода на пенсию в 100% размере должностного оклада;
- За высокие достижения в работе или за выполнение важного задания (по усмотрению ГБУЗ СО «ЖЦГБ»).

Б) Оказание материальной помощи в случае:

- Потери близких родственников (отец, мать, дети, жена, муж) в размере должностного оклада;
- Медикаментозного лечения или оперативного вмешательства членов семьи (по смотрению ГБУЗ СО «ЖЦГБ»);
- Надбавка молодым специалистам (по смотрению ГБУЗ СО «ЖЦГБ»).

В) Для оказания нематериальной помощи:

Благодаря разработке такого положения, система оплаты труда будет разрабатываться, и вводиться конкретное в персона. С целью определенной отдачи, а именно, повысить объем оказываемых услуг, повысить их качество и количество. Поэтому мотивацию можно определить как акт предоставления стимула, который заставляет кого-то действовать [34].

Г) Для оказания нематериального стимулирования.

Как известно, похвала является одним из мощных нематериальных стимулов для подчиненных. Но, к сожалению многие об этом забывают.

За что же нужно хвалить сотрудников:

- За высокое качество в работе;

- За интересную новую идею в лечении пациентов;
- За то что сотрудник стал совершать меньше ошибок, чем раньше (это больше относится с стажерам, к новому мед. персоналу).

Правильная похвала способно возродить вдохновение и мотивацию у сотрудников.

Так же можно проводить конкурс «Лучший работник месяца» в каждом отделении (32 здания) больницы города Жигулевска. Для медицинского персонала это будет некий стимул. По окончании «конкурса» фотография «лучшего работника месяца больницы» будет опубликована на доске почета.

2) Разработка графиков и программ по дополнительному обучению персонала.

Так как в основном идет большой упор на медицинский персонал, в больнице так же имеет административный персонал. Для развития персонала можно приглашать коучеров, что бы они читали лекции, а так же деловые игры или кейсы для общего развития персонала.

Согласно утвержденному плану обучения специалистов лечебно-профилактического учреждения (ЛПУ) на 2018 год, обучение пройдет 19 человек.

Необходимо акцентировать внимание на том, что в учреждении наблюдается невысокий процент молодых специалистов в возрасте 18-25 лет. И это считается недостатком. Потому что наблюдается тенденция к увеличению количества молодых сотрудников каждый год. Такая ситуация обоснована многими факторами.

Возобновить государственную программу поддержки и содействия иностранным врачам. В город Жигулевск в 2016 году прибыло 4 молодых специалиста из Белоруссии, Украины для оказания услуг гражданам на постоянной основе в том году.

Дальше стараться поддерживать данную программу для привлечения персонала в больницу.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Для реализации перечисленных мероприятий ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» потребуются затраты.

Рассчитаем затраты по предложенному мероприятию – разработать «Положение о поощрении, выделении материальной помощи и премировании работников ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ».

Таблица 3.1 – Затраты на разработку «Положение о поощрении, выделении материальной и нематериальной помощи и премировании работников ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ»

№	Что потребуется	Цена, руб.
1	Бумага формата А4 «Снегурочка», 1 пачка	230
2	Принтер струйный (нуждается в заправке картриджа)	250
3	Папка – скоросшиватель, 1 шт.	10
Итого		490

Так же следует определить убытки от текучести кадров. На сегодняшний момент по оценкам зарубежных и отечественных специалистов, затраты составляют:

- 18 – 30% годовой заработной платы у врачей общей специальности;
- 7 – 20%, среднего и младшего медицинского персонала
- 50–100% административно-хозяйственного и прочего персонала в среднем [8].

Рассмотри формулу (3.1) по потере от текучести кадров:

$$Po = Срз.п \cdot T \cdot Зз \cdot Чу \quad (3.1)$$

где Po – потери от текучести кадров;

$Срз.п$ – средняя заработная плата персонала;

T – количество месяцев;

Zз – затраты на замену ;

Чу – количество выбывшего персонала.

Таким образом, потери от текучести кадров в 2017 году составили:

$15648 \cdot 12 \cdot 0,30 \cdot 2 = 112665,6$ тыс.руб. – врачи общей специальности.

$7924 \cdot 12 \cdot 0,20 \cdot 15 = 185,264$ тыс.руб. – средний медицинский персонал.

$5241 \cdot 12 \cdot 0,20 \cdot 12 = 150940,8$ тыс.руб. – младший медицинский персонал.

$7129 \cdot 12 \cdot 0,50 \cdot 4 = 171,096$ тыс.руб. – административно-хозяйственный

персонал и прочий персонал.

Данные о средней заработной плате медицинского персонала и количество выбывшего персонала представлены в Таблице 2.4 – Распределение работников по уровню заработной платы и уровню текучести на 2017 год.

Итак, суммарные годовые потери от текучести персонала в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» составили:

$112,664 + 285,264 + 150,94 + 171,096 = 719964,4$ тыс.руб.

В результате исследования было определено, что основной причиной текучести кадров является недостаточная мотивация персонала. В предыдущей главе был разработан ряд мероприятий для повышения мотивации трудовой деятельности персонала с помощью материального стимулирования.

Рассчитаем затраты для второго предложенного мероприятия – разработка графиков и программ по дополнительному обучению медицинского персонала.

Таблица 3.2 – Затраты на разработку графиков и программ по дополнительному обучению медицинского персонала.

№	Что потребуется	Цена, руб.
1	Бумага формата А4 «Снегурочка», 1 пачка	230
2	Принтер струйный (нуждается в заправке картриджа)	250
3	Папка – скоросшиватель, 2 шт.	20
4	Обучение специалистов ЛПУ. Курс лекций	35 000
5	Приглашенный коучер. 3 лекции	15 000
6	Настенный информационный стенд, Размер: 800 x 450 мм. Количество 32 шт.	35 200
7	Фотографии работников учреждения, 324 шт.	1 620
8	Грамоты и благодарности, 25 шт.	175
Итого		87 495

Рассмотрим таблицу 3.3 в которой представлен весь перечень затрат для предложенных мероприятий

Таблица 3.3 – Затраты на проведение предложенных мероприятий

№	Мероприятие	Затраты, руб.
1.	Разработать «Положение о поощрении, выделении материальной помощи и премировании работников ГБУЗ СО «ЖЦГБ»	490
2.	Разработка графиков и программ по дополнительному обучению медицинского персонала.	87 495
Итого:		87 985

Чтобы определить величину экономического эффекта от предложенных мероприятий необходимо рассчитать:

1) За счет создания дополнительного фонда материального стимулирования среднего и младшего медицинского персонала учреждения (так как именно тут показан наибольший процент текучести кадров), уровень текучести предполагается снизить до среднего по учреждению (13%).

$$S_{\text{фот}} = C_{\text{рз.н}} \cdot T \cdot \sum Ч \quad (3.2)$$

где $S_{\text{фот}}$ – средства фонда оплаты труда для среднего и младшего медицинского персонала учреждения;

Сз/п – средняя зарплата;

Т – количество месяцев;

ΣЧ – общее число уваленных работников.

До внедрения мероприятий по материальному стимулированию годовой ФОТ среднего и младшего медицинского персонала ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» составил:

$$С_{\text{фот}} = (924 + 5241) \cdot 12 \cdot (5 + 7) = 3475,560 \text{ тыс.руб.}$$

Создание дополнительного фонда материального стимулирования для среднего и младшего медицинского персонала в среднем в 5 % от ФОТ приведет к увеличению годовых затрат на ФОТ на сумму:

$$С_{\text{фот}} + 5\% = (924 + 5241) \cdot 12 \cdot (5 + 7) \cdot 5\% = 213,273 \text{ тыс.руб.}$$

С учетом снижения текучести среднего и младшего медицинского персонала до среднего по учреждению, число уволившихся рабочих должно снизиться до 13 человек ($102 \cdot 0,13$) у среднего медицинского персонала, и до 10 человек ($81 \cdot 0,13$) у младшего медицинского персонала.

Тогда потери от увольнения рабочих уменьшатся на сумму:

$7924 \cdot 12 \cdot 0,20 \cdot (5 - 13) = 38035,2$ тыс.руб. – средний медицинский персонал.

$5241 \cdot 12 \cdot 0,20 \cdot (2 - 10) = 25156,8$ тыс.руб. – младший медицинский персонал.

В таком случае, суммарные годовые потери от текучести персонала в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» составят:

$$3475,560 + 173,778 + 38035,2 + 25156,8 = 66880,833 \text{ тыс.руб.}$$

Социальных эффект от предложенных мероприятий.

Во второй главе - Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ», для того что бы определить

структуру мотивации трудовой деятельности было проведено тестирование 18 сотрудников учреждения.

После внедрения предложенных мероприятий данные сотрудники повторно отвечали на вопросы теста «Структура мотивации трудовой деятельности». По результатам тестирования и проведенного сравнения получается следующее: $VM \square VPM > WOM$. Полученный результат можно считать оптимальным соотношением между внешней и внутренней мотивации в учреждении. Напомним, что до предложенных мероприятий результат тестирования был таков: $VM < VPM < WOM$, т.е. в организации не было совсем соотношения внешней и внутренней мотивации.

Так же была повторно проведена оценка степени удовлетворительности трудом и других факторов мотивации с помощью метода экспертной оценки. В качестве экспертов были выбраны те же сотрудники, а именно главный врач, заместитель главного врача по лечебной работе, заместитель главного врача по экономическим вопросам. Рассмотрим каждое отделение до и после предложенных мероприятий.

На рисунке 3.2 представлено изменение мотивационного профиля неврологического отделения до и после предложенных мероприятий.

Введем условное обозначение для следующих рисунков.

----- наглядно показывает мотивационный профиль до внедрения мероприятий.

Обозначение — говорит о том, как выглядит мотивационный профиль после внедрения мероприятий.

Как видно из представленного рисунка 3.2 мотивационный профиль изменился. Изменения положительно повлияли на сотрудников.

Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материальная удовлетворенность										

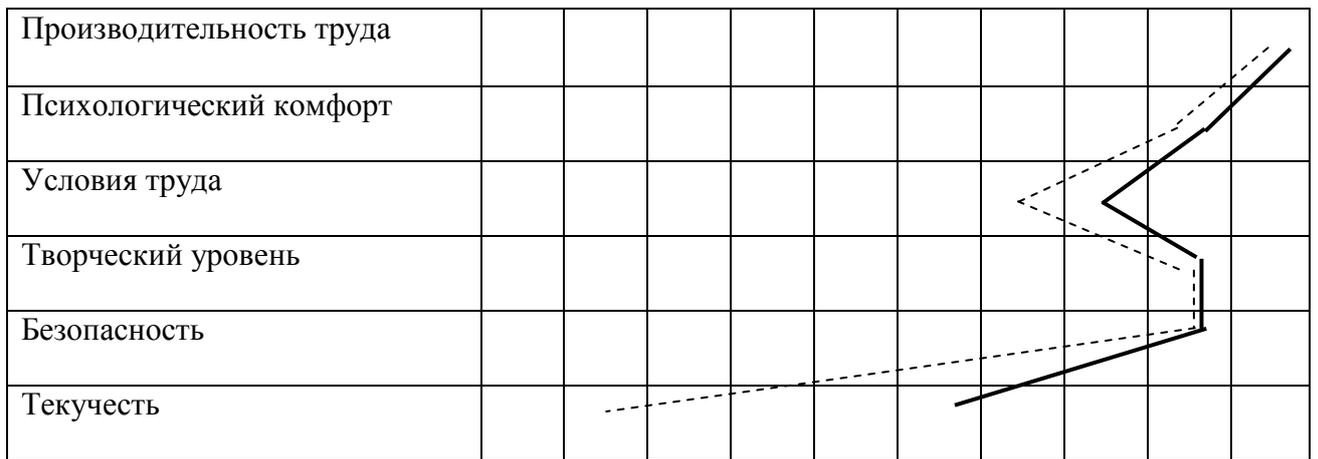


Рисунок 3.2 – Изменение мотивационного профиля неврологического отделения

Далее рассмотрим рисунок 3.3. На котором представлен мотивационный профиль сотрудников в хирургического отделения.

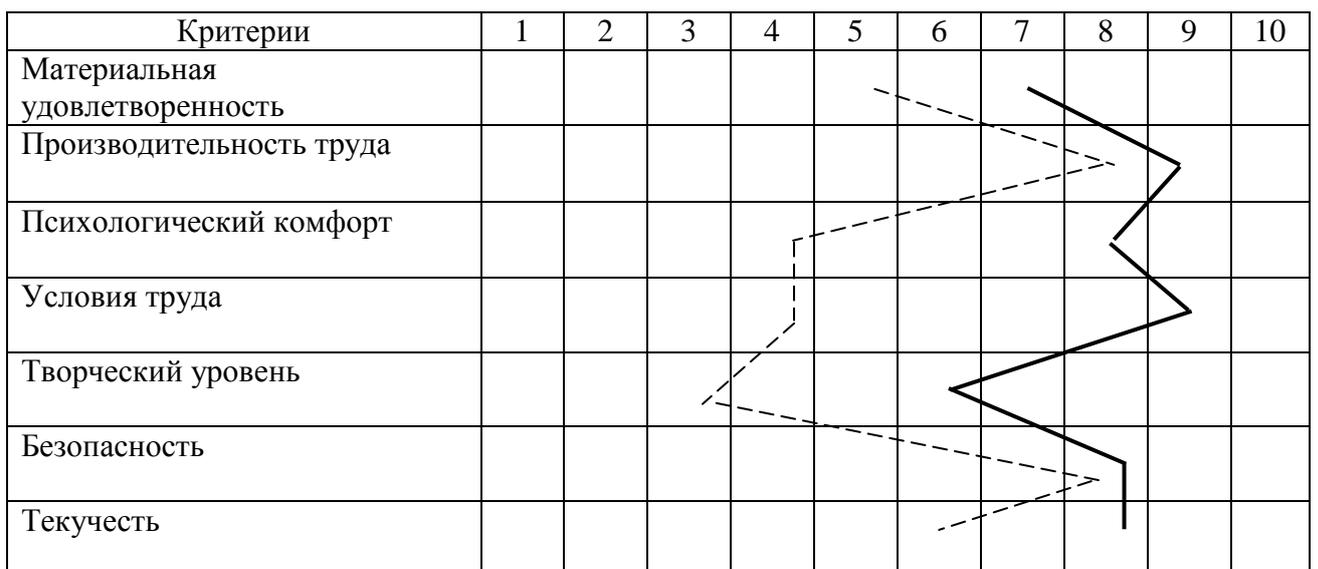


Рисунок 3.3 – Изменение мотивационного профиля в хирургическом отделении

Из рисунка видно, что мотивационный профиль очень сильно изменился в отделении. Следовательно, предложенные мероприятия эффективны в использовании.

Последнее отделение, которое было рассмотрено – офтальмологическое отделение. Обратимся к рисунку 3.4.

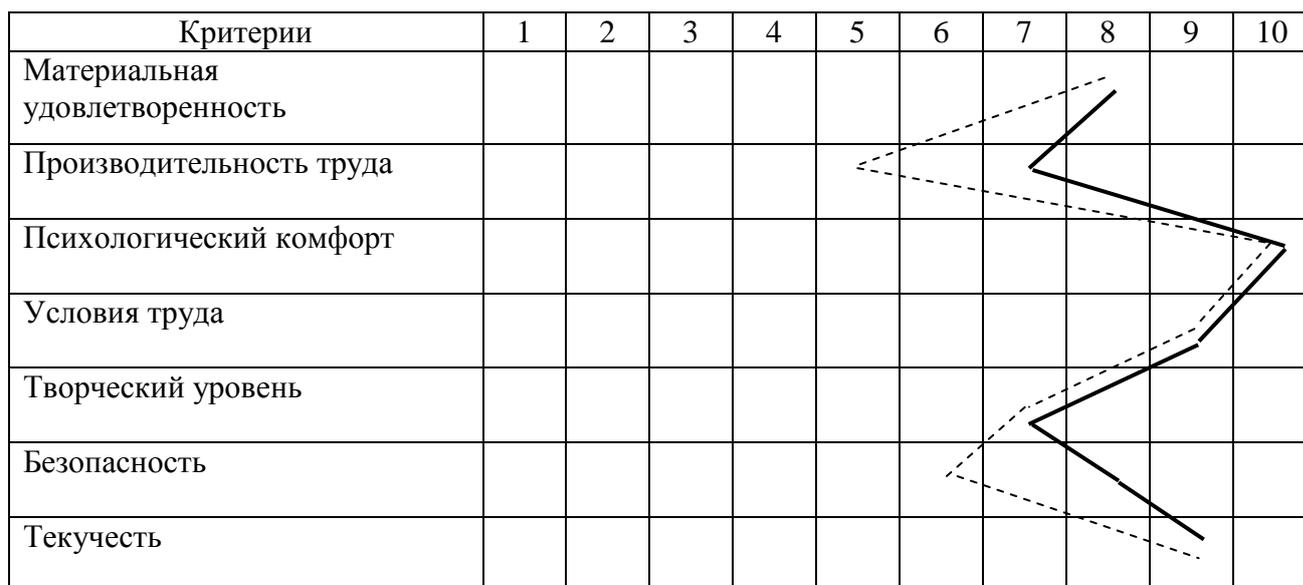


Рисунок 3.4 – Изменение мотивационного профиля в офтальмологическом отделении

Так же как и других отделениях, произошло изменение в мотивационном профиле сотрудников.

Напомним, что у каждого критерия есть свой коэффициент весомости. Критерии материальная удовлетворенность, производительность труда и психологический комфорт имеют – 0,2 коэффициент весомости. Критерии условия труда, творческий уровень, безопасность и текучесть – 0,1.

Теперь необходимо рассчитать средневзвешенную оценку состояния мотивации.

Неврологическое отделение:

$$0,2 \bullet 7 + 0,2 \bullet 10 + 0,2 \bullet 9 + 0,1 \bullet 8 + 0,1 \bullet 9 + 0,1 \bullet 9 + 0,1 \bullet 6 = 8,4$$

Хирургическое отделение:

$$0,2 \bullet 7 + 0,2 \bullet 9 + 0,2 \bullet 8 + 0,1 \bullet 9 + 0,1 \bullet 6 + 0,1 \bullet 8 + 0,1 \bullet 8 = 7,9$$

Офтальмологическое отделение:

$$0,2 \bullet 8 + 0,2 \bullet 7 + 0,2 \bullet 10 + 0,1 \bullet 9 + 0,1 \bullet 7 + 0,1 \bullet 8 + 0,1 \bullet 9 = 8,3$$

Напомним, что в неврологическом отделении средневзвешенная оценка составляла 7,7, в хирургическом отделении была равна 5,5, а в офтальмологическом отделении 7,7.

Как видно из результатов оценки в ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» после предложенных мероприятий степень удовлетворительности трудом стала выше. Следовательно, предложенные мероприятия эффективны.

Для реализации мероприятия по разработке «Положение о поощрении, выделении материальной и нематериальной помощи и премировании работников ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» не потребуется долгого времени для осуществления. Так как новое положение может вступить в силу в ближайшее рабочее время.

Что касается второго мероприятия по разработке графиков и программ по дополнительному обучению персонала, то оно выполняется на протяжении всего года.

Заключение

Мотивация в управлении персоналом занимает центральную позицию. Так как она показывает причину поведения у сотрудников. Другими словами, мотивация является целенаправленной, а не случайной [36]. Главная задача руководства над персоналом – это ориентация работников на повышение эффективности деятельности в организации. Следовательно, можно делать вывод, что мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала, являются важной составляющей управленческой деятельности. Как известно, данные критерии позволяют в абсолютной мере реализовать индивидуальный подход к сотрудникам учреждения. А так же реализовать личностный потенциал, не только у главного врача больницы, но и у остальных сотрудников, для достижения текущих и стратегических целей учреждения.

К сожалению, в настоящее время для достижения успеха в организации игнорировать проблему мотивации нельзя. Значительно большей эффект может принести программа стимулирования труда, но потребуются большие затраты. Известно, что персонал в учреждении это ресурс. Так как по ним определяется результат деятельности учреждения. Что бы добиться максимальной эффективности, выгода должна быть и для сотрудников и для учреждения. Следовательно, нужно создать для сотрудников условия трудовой деятельности таки образом, что бы он мог и хотел выполнять поставленные перед ним задачи и имел стимул.

Что касается материального поощрения, то это лишь внешний стимул по отношению к работе, т.е. внешняя цель. Лишь немногие руководители организаций считают, что их сотрудники являются ее основными активами, которые могут обеспечить организацию к долгосрочному успеху [32]. Материальное стимулирование будет давать свой эффект только тогда, когда стимул будет постоянно увеличиваться. Как известно у каждого человека свой стимул, своя мотивация.

Если сотрудник будет больше стремиться получать знания, и повышать свою квалификацию, то у него будет больше интереса и больше стремлений к своей работе.

Не только оплата за труд будет приносить удовлетворение, но и содержание работы, и ее процесс. В интересной работе человек самоактуализирует способности, реализуют свой психологический потенциал.

В выпускной бакалаврской работе проведено исследование совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала в Государственном бюджетном учреждении здравоохранения Самарской области «Жигулевская центральная городская больница».

Исходя из исследования, можно сделать вывод, что сотрудники данного учреждения не замотивированны в своей работе. И по этому в Жигулевской ЦГБ одна из главных проблем является, текучесть кадров. Поэтому в третьей главе были предложены такие мероприятия, как разработать «Положение о поощрении, выделении материальной помощи и премировании работников ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ» и разработка графиков и программ по дополнительному обучению медицинского персонала. А так же был произведен прогнозный расчет экономической и социальной эффективности от предложенных мероприятий.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ГК РФ). 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ (с изм. от 29.12.2017 № 459-ФЗ). Режим доступа http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Учебник, пер. с англ. / М.Амстронг - М.: СПб., Н.Новгород: Питер, 2014. – 824с.
3. Арямова Т.В. Социально-психологические аспекты повышения эффективности деятельности организации / Т.В. Арямова, Т.В. Бюндюганва, Е.В. Холина - М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Российский гос. социальный ун-т», Фил. в г. Таганроге. - Таганрог : РГСУ, фил. в г. Таганроге, 2014
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю.Базаров. -М: Академия, 2013 – 185 с.
5. ВеснинВ.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. – 94 с.
6. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. Д. А. Куликов. – М.: Вершина, 2013. - 240 с.
7. Григорьева И. Бизнес обучение: текучесть кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа–<https://bonsk.ru>
8. Деркачев Б.С. Зависимость уровня достижения от силы мотивации / Б.С. Деркачев. – Изд-во: Проспект, 2016.
9. Доскова Л. Управление персоналом. Пособие для вузов / Л. Доскова. – Изд-во.: ЭКСМО, 2017.
10. Ерина Е.Л. Учебно-методический комплекс дисциплины «Управление персоналом в социальных учреждениях» [Электронный ресурс] / Е. Л. Ерина. ; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. ун-т им. А. М. Горького, ИОНЦ «Толерантность, права человека и предотвращение

конфликтов, социальная интеграция людей с ограниченными возможностями» [и др.]. Екатеринбург, 2013.

11. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. / Е.П.Ильин – Спб.: Питер, 2013. – 513 с.

12. Кибанов А.Я. Управление персоналом : учебник/ А.Я.Кибанов – М.:Дело и сервис, 2014. – 525 с.

13. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. С.Гетмар, З.И Вархина [и др.]/ Ф. Котлер – Спб.: Питер, 2014. – 657 с.

14. Кравченко А.И. Социология: Учебник для вузов. / А.И. Кравченко – М.: Академический проект,2013. - 507с.

15. Кузнецова И.А. Государственное и муниципальное управление. Конспект лекций / И.А. Кузнецова, 2014 .

16. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Учебное пособие для вузов. / М.В. Ловчева.- М.: Проспект, 2013. – 82 с.

17. Макклелланд Д. Мотивация человека. / Д.Макклелланд – СПб.: Питер, 2013. – 670 с. - ISBN 978-5-469-00449-3.

18. Маслоу.А. Мотивация личности. 3-е издание. / А.Маслоу. ООО издательство Питер , 2014

19. Материалы сайта [Электронный ресурс] Официальный сайт ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ». Режим доступа – <http://www.cgbz.ru/index.php>.

20. Науменко А.А. Мотивация труда как действенный инструмент повышения эффективности деятельности предприятия. / А.А. Науменко – М.:Экономика,2015.

21. Оуэн Р. Избирательные сочинения Том 1. пер. с англ. и комментарий Фейгиной С.А. / Р.Оуэн. Москва-Ленинград: Изд-во.: Академии Наук СССР, 1950. – Академия наук СССР. Серия «Предшественники научного социализма».

22. Семенов М.В. Экономика предприятия: учебник для вузов. / М.В. Семенов. 5-е издание СПб.: Питер,2016. – 415 с.

23. Скиннер Б.Ф. Поведение организмов. / Б.Ф. Скиннер. Изд-во.: Оперант, 2016. ISBN: 978-5-9906841-7-1
24. Смит А. Игра на деньги. / А. Смит. Изд-во.: Альпина Паблишер, 2013. ISBN: 978-5-9614-1595-7.
25. Татарников Е.А. Экономика предприятия: учебно-методическое пособие / Е.А. Татарников. Изд-во.: Юрайт, 2017. – 136 с.
26. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Том 1./ Р.М. Фалмер. - М.: ВИПКэнерго, 2013.
27. Цветаев М.В. Управление персоналом. / М.В. Цветаев. - СПб.: Питер, 2014. – 124 с.
28. Шахов В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. /Шахов В.А., С.А.Шапиро. 4-е изд. М.: Директ-Медиа, 2015.
29. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И.Шкатулла – М.: Изд-во НОРМА – ИНФРА-М, 2013. – 510 с.
30. Чеберко Е.Ф. Основы предпринимательской деятельности. Истрия предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата. / Е.Ф. Чеберко - М.: Издательство Юрайт, 2017.
31. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие. / Е.С. Яхонтова. – М.: Дело, 2013
32. Abbah M.T. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) / M.T Abbah/ [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue4/Version-1/A016410108.pdf>, Volume 16, Issue 4. Ver. I (Apr. 2014), PP 01-08.
33. Burton.K. A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving./ Indiana University, Managment, Faculty advisor: Cheryl Hughes, May 2013.
34. Evans V. Management. / V. Evans, J.Dooley/ - Express Publishing, 2014.
35. Ismajli.N. Directory of Open Access Journals (DOAJ) / N.Ismajli Qosja E./ ILIRIA International Review, 2014.

36. Toyosi. S. International Journal of Economics and Finance / Toyosi S. / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download/viewdoc/download?doi=10.462.5557&rep=rep1&type=pdf>, Vol. 3, October, 2014.

Структура ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ»



УТВЕРЖДАЮ

Главный врач
ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ»
М. В. Русак

2017г.

Анкета прохождения теста

Уважаемый сотрудник ГБУЗ СО «Жигулевская ЦГБ»!

Просим Вас пройти Тест: Методика «Структура мотивации трудовой деятельности». Для того что бы понять как развита внешняя и внутренняя мотивации в учреждении.

Инструкция: Оценить следующие четыре случая различных типов мотивации:

1. Как бы Вы оценили данные мотивы, если бы были руководителем?
2. Как ваш руководитель оценивает данные мотивы?
3. Как оцениваете их вы в своей работе?
4. Как оценивают их ваши коллеги?

Для ответа пользуйтесь следующей шкалой:

Какое имеет значение	В какой мере				
	очень небольшой	достаточно небольшой	средний	достаточно большой	очень большой
1. Денежный заработок: – Я как руководитель; – Мой руководитель; – Я сам; – Мои коллеги					
2. Стремление к продвижению по работе: – Я как руководитель; – Мой руководитель; – Я сам; – Мои коллеги					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег: – Я как руководитель; – Мой руководитель; – Я сам; – Мои коллеги					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей: – Я как руководитель; – Мой руководитель; – Я сам; – Мои коллеги					
5. Ориентация на престиж и уважение со стороны других: – Я как руководитель; – Мой руководитель; – Я сам; – Мои коллеги.					
6. Удовлетворение от хорошо выполненной работы: – Я как руководитель; – Мой руководитель; – Я сам; – Мои коллеги					
7. Общественная полезность труда: – я как руководитель; – Мой руководитель; – Я сам; – Мои коллеги					

Спасибо, Вам!

Пример расчета данных по анкете

Обработка результатов:

Подсчитываются показатели внутренней (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) мотивации в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (\text{баллы за ответ 6} + \text{баллы за ответ 7}) / 2$$

$$ВПМ = (\text{баллы за ответ 1} + \text{баллы за ответ 2} + \text{баллы за ответ 5}) / 3$$

$$ВОМ = (\text{баллы за ответ 3} + \text{баллы за ответ 4}) / 2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 5 до 20 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация результатов:

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К оптимальным, наилучшим, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

$$ВМ > ВПМ > ВОМ \text{ и } ВМ = ВПМ > ВОМ$$

Наихудшим мотивационным комплексом является тип:

$$ВОМ > ВПМ > ВМ$$

Результаты мотивационных комплексом заносятся в таблицу:

	Мотивация		
	внутренняя	внешняя	
		положительные	отрицательная
– я как руководитель; – мой руководитель; – я сам; – мои коллеги.			
Сумма:			

финансового состояния Учреждения и прочих факторов, которые могут оказать влияние на сам факт и размер премирования, материальной помощи.

1.5. Премирование, материальная помощь оказывается при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование Работников без ущерба для Учреждения.

2. Виды и источники выплат стимулирующего характера

Для работников Государственного бюджетного учреждения здравоохранения Самарской области «Жигулевская центральная городская больница» (далее – ГБУЗ СО «ЖЦГБ», учреждение), помимо повышающих коэффициентов к окладу, указанных в Положении об оплате труда работников ГБУЗ СО «ЖЦГБ» могут устанавливаться следующие виды выплат стимулирующего характера:

1. За интенсивность и высокие результаты работы, и выполнение важного задания (качество и количество выполняемых работ);

2. Премииальные выплаты в размере должностного оклада работникам пенсионного возраста, окончивших свою деятельность в ГБУЗ СО «ЖЦГБ»;

3. Денежная выплата за оказание помощи при утрате близких родственников (дети, мать, отец, муж) в размере должностного оклада;

4. Денежная выплата за оказание медикаментозного лечения или оперативного вмешательства членов семьи ;

5. Надбавка молодым специалистам.

Выплаты стимулирующего характера производятся за счет средств, выделенных по соответствующей статье расходов, в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств и средств обязательного медицинского страхования, а также средств ГБУЗ СО «ЖЦГБ», полученных от приносящей доход деятельности.

3. Размеры и порядок установления выплат стимулирующего характера

3.1. Общий размер выплат стимулирующего характера устанавливается в пределах планового фонда оплаты труда по

соответствующим источникам финансирования. Начисление выплат стимулирующего характера не должно приводить к перерасходу запланированных финансовых средств.

3.2. В соответствии с объемом поставленных задач перед ГБУЗ СО «ЖЦГБ», на каждого работника, руководителями служб (заведующими, начальниками) разработаны показатели и критерии оценки эффективности деятельности работника, которые согласовываются с профсоюзным органом, заместителями главного врача курирующих служб и утверждаются главным врачом. Каждый работник должен быть ознакомлен с показателями и критериями оценки эффективности деятельности работника под роспись. В случае отказа работника от подписи и ознакомления с показателями и критериями оценки эффективности деятельности работника, составляется акт.

Показатели и критерии эффективности деятельности работников могут быть изменены по решению комиссии по мере необходимости с последующим согласованием с профсоюзным органом и утверждением главным врачом ГБУЗ СО «ЖЦГБ».

В случае отсутствия установленных требований п. 3.2 настоящего Положения, выплаты стимулирующего характера не производятся.

3.3. Выплаты стимулирующего характера работников данного учреждения осуществляются на основе Положение о поощрении, выделении материальной помощи и премировании работников (далее - Положение о поощрении, выделении материальной помощи и премировании работников ГБУЗ СО «ЖЦГБ»), утверждаемого приказом по Учреждению по согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации.

В Положении о поощрении, выделении материальной помощи и премировании работников ГБУЗ СО «ЖЦГБ» отражены показатели и критерии оценки эффективности работников, размеры и порядок установления выплат стимулирующего характера по каждой должности в отдельности.

Показатели эффективности деятельности работников согласовываются с удовлетворенностью граждан качеством оказания медицинской помощи и отсутствием обоснованных жалоб, также учитывается соблюдение трудовой дисциплины и кодекса профессиональной этики и деонтологии.

Распределение стимулирующих выплат по критериям качества производится двухуровневой Комиссией, утвержденной приказом по учреждению.

первый уровень - структурное подразделение - формируется из 3-х человек: заведующий отделением, старшая медицинская сестра, представитель первичной профсоюзной организации, для отделений не связанных с медицинской деятельностью - комиссия формируется из 2- 3-х человек: начальника службы, его заместителя и представителя профсоюзной организации.

Комиссией 1- уровня должны быть рассмотрены показатели и критерии оценки эффективности деятельности работников, не позднее 20-го числа каждого месяца по результатам работы предыдущего месяца и представлены на рассмотрение заместителю главного врача курирующего службу, с последующим предоставлением результатов на комиссию 2- уровня.

Функции комиссии:

- оценивает выполнение показателей эффективности работниками структурного подразделения;
- оформляет решение комиссии протоколом, актами внутриведомственной экспертизы, либо другими подтверждающими документами
- знакомит под роспись работников с показателями и критериями оценки эффективности деятельности с оценкой качества их работы и актами проведенной внутриведомственной экспертизы.

2 уровень - комиссия ГБУЗ СО «ЖЦГБ»- формируется из 5 и более

человек:

- главный врач, заместители главного врача, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, председатель профкома и др.

Заседание комиссии проводится не позднее 25-го числа каждого месяца, на основании представленных документов (протоколов, актов внутриведомственной экспертизы, отчетных форм) комиссий 1-го уровня и оформляется протоколом.

Функции комиссии:

- распределение средств для стимулирующих выплат по структурным подразделениям и по обще больничному персоналу;
- рассматривает спорные вопросы от работников по оценке критериев качества;
- подготовка проекта приказа о распределении стимулирующих выплат за качество работы.

3.4. Главному врачу ГБУЗ СО «ЖЦГБ» разрешается оказывать работникам материальную помощь за счет экономии фонда заработной платы из всех источников.

3.5. Главный врач ГБУЗ СО «ЖЦГБ» несет материальную и дисциплинарную ответственность за своевременную и правильную оплату труда работников. При установлении факта неправильной оплаты труда главный врач обязан принять меры к немедленному исправлению ошибки и выплате работнику причитающихся сумм заработной платы. Ответственность за соблюдение законности и целесообразности расходования средств на оплату труда возлагается на главного врача и главного бухгалтера ГБУЗ СО «ЖЦГБ».

4. Основные условия осуществления выплат стимулирующего характера

4.1. Условиями осуществления выплат стимулирующего характера работника при полном и надлежащем выполнении ими должностных обязанностей являются:

- 4.1.1. качественное выполнение возложенных задач и функций;
 - 4.1.2. эффективное, своевременное и рациональное использование материальных ресурсов Учреждения;
 - 4.1.3. неприменение к работнику в течение отчетного периода дисциплинарных взысканий;
 - 4.1.4. выполнение нормативно-правовых актов по охране труда и технике безопасности, противопожарной безопасности, производственной санитарии, гигиене труда;
 - 4.1.5. отсутствие нарушений требований оформления документации и организации работы;
 - 4.1.6. отсутствие нарушений сроков выполнения или сдачи работ, установленных администрацией ГБУЗ СО «ЖЦГБ», вышестоящими органами, комплексными планами работ отделений и служб или договорными обязательствами;
 - 4.1.7. своевременное выполнение приказов, указаний и поручений администрации ГБУЗ СО «ЖЦГБ», вышестоящих органов в установленные сроки;
 - 4.1.8. выполнение установленных правил внутреннего трудового распорядка применяемого в учреждении;
 - 4.1.9. отсутствие обоснованных претензий, жалоб со стороны пациентов, Министерства здравоохранения Самарской области, контролирующих и надзорных органов (если нарушения, упущения в работе были допущены непосредственно работником), администрации ГБУЗ СО «ЖЦГБ»;
 - 4.1.10. отсутствие нарушений в части медицинской этики и деонтологии и в кодексе поведения медицинского работника;
 - 4.1.11. отсутствие ошибок и искажений в отчетности и др.
- 4.2. Главный врач ГБУЗ СО «ЖЦГБ» имеет право самостоятельно по представлению заместителей главного врача, руководителей структурных подразделений, по согласованию с выборным органом первичной

профсоюзной организации снижать размер или лишать работника надбавок полностью за упущения в работе или ухудшение показателей работы.

При наличии у работника выговора производится лишение всех стимулирующих выплат в размере – 100%, при наличии замечания в размере – 50 %.

Основными критериями снижения (лишения) размера стимулирующих выплат являются нарушения исполнительской и трудовой дисциплины, неудовлетворительное качество выполняемых работ, неисполнение служебных обязанностей, таких как:

1) невыполнение плановых показателей (при выполнении плана задания менее 90%, выплаты не производятся полностью после выявления причин не выполнения);

2) несоблюдение стандартов и порядка оказания медицинской помощи;

3) факты ненадлежащего оказания медицинской помощи;

4) наличие обоснованных жалоб пациентов, их законных представителей и др.;

5) выявленные замечания по организации лечебного питания;

6) несоблюдение санитарно-эпидемиологического режима;

7) неэффективное и нерациональное использование оборудования, инвентаря и иных материальных ценностей;

8) несоблюдение законодательства по охране труда и технике безопасности, противопожарной безопасности;

9) нарушение установленных сроков и некачественное исполнение установленной отчетности и запрашиваемой информации, за допущенные нарушения при заполнении медицинской документации, повлекшие выставление штрафов (либо неоплату) от страховых медицинских организаций, по результатам проведенной экспертизы медицинской документации;

10) невыполнение должностных обязанностей;

11) невыполнение указаний, приказов, распоряжений главного врача, заместителей главного врача ГБУЗ СО «ЖЦГБ»;

12) факты невыполнения ПВТР (правил внутреннего трудового распорядка) применяемого ГБУЗ СО «ЖЦГБ».

13) факты принятия решений (непринятие решений), повлекшие нанесение ущерба ГБУЗ СО «ЖЦГБ»;

14) факты распространения сведений, касающиеся чести и достоинства работника.

15) случаи аварийных ситуаций, возникших при ненадлежащем использовании зданий, сооружений, инженерных систем, медицинского оборудования, автотранспорта и т.д.;

16) факты некорректного, грубого обращения с пациентами, их законными представителями;

17) факты несоблюдения этических норм поведения работника ГБУЗ СО «ЖЦГБ», нарушения врачебной, служебной, коммерческой или государственной тайны;

18) другие критерии снижения размера стимулирующих выплат, с учетом особенностей деятельности отдельно взятого структурного подразделения ГБУЗ СО «ЖЦГБ» и особенностей конкретно занимаемой должности.

Лишение или снижение размера иных стимулирующих выплат производится за тот расчетный период, в котором установлено нарушение.

Выплаты стимулирующего характера выплачиваются за фактически отработанное в отчетном периоде время, в которое не включаются:

- пребывание в отпуске по беременности и родам;
- пребывание в отпуске по уходу за ребенком;
- время нетрудоспособности, в том числе по уходу за больным членом семьи.

В связи с предоставлением статистических данных для анализа показателей эффективности деятельности медицинских работников оценка и

начисление выплат стимулирующего характера медицинским работникам за оцениваемый период производится в следующем месяце. Оценка и начисление выплат стимулирующего характера административно-управленческому и прочему персоналу производится в текущем месяце.

В качестве факторов, определяющих сложность труда, могут быть выделены:

1. сложность выполняемых работ, ответственность,
2. большой объем работ за меньший временной интервал.

Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы осуществляются за:

1. интенсивность и напряженность работы;
2. особый режим работы, связанный с обеспечением безаварийной, безотказной и бесперебойной работы инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем жизнеобеспечения ГБУЗ СО «ЖЦГБ».

4.3. Надбавка за интенсивность и высокие результаты труда мотивирует работника к выполнению больших объемов работы с меньшим количеством ресурсов. В качестве факторов, определяющих сложность труда, могут быть выделены:

1. сложность выполняемых работ ответственность,
2. большой объем работ за меньший временной интервал.

Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы осуществляются за:

1. интенсивность и напряженность работы;
2. достижение целевых показателей по службе;
3. участие в работе по ведению здорового образа жизни, проведение профилактических работ с населением;
4. обучение молодых специалистов;
5. проведение обучающих тренингов с подчиненным персоналом по правилам поведения с пациентами;

6. высокую степень удовлетворенности населения качеством оказываемых услуг;

7. непосредственное участие в реализации федеральных и региональных целевых программ;

8. выполнение особо важных и срочных работ (выплачивается работникам единовременно по итогам выполнения особо важных и срочных работ с целью поощрения работников за оперативность и качественный результат труда) и др.

Конкретные значения показателей и критериев оценки эффективности деятельности ГБУЗ СО «ЖЦГБ» и условия осуществления выплат определяются по мере необходимости исходя из задач, стоящих перед ГБУЗ СО «ЖЦГБ».

4.4.1. Повышающий коэффициент к окладу за работу в ГБУЗ СО «ЖЦГБ» может применяться за:

1. улучшение основных показателей работы в подразделениях ГБУЗ СО «ЖЦГБ»;

2. оказание квалифицированной медицинской помощи;

3. оказание специализированной медицинской помощи;

4. оказание организационно-методической и консультативной помощи территориально прикрепленным учреждениям здравоохранения;

5. за работу главного внештатного специалиста (по согласованию с курируемыми отделами Министерства здравоохранения Самарской области);

6. выездной характер работы и выполнение дополнительной работы не связанной с должностными обязанностями;

7. за высокий уровень профессиональной подготовки, сложность или важность выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач и других факторов.

4.4.2. Административно-хозяйственному и прочему персоналу, специалистам с высшим немедицинским образованием, санитарам-водителям скорой медицинской помощи за работу в медицинском учреждении

устанавливается персональный повышающий коэффициент в следующих размерах:

- 0,2 - биологам, медицинским психологам, инструкторам-методистам ЛФК и прочему немедицинскому персоналу, работающим в учреждении более 3 лет;

- 0,3 - биологам, медицинским психологам, инструкторам-методистам ЛФК и прочему немедицинскому персоналу, работающим в учреждении более 5 лет; санитарам-водителям скорой медицинской помощи, работающим в учреждении более 3 лет;

- 0,5 - санитарам-водителям скорой медицинской помощи, работающим в учреждении более 5 лет;

- 0,8 - санитарам-водителям скорой медицинской помощи, работающим в учреждении более 7 лет;

4.5.1. Выплаты стимулирующего характера

Ежемесячные выплаты стимулирующего характера выплачиваются работникам в целях усиления их материальной заинтересованности в своевременном и добросовестном исполнении должностных обязанностей.

Основными показателями для выплаты стимулирующего характера являются: добросовестное исполнение сотрудником своих должностных обязанностей; инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда.

Выплата за своевременное и качественное выполнение должностных обязанностей по итогам работы за месяц выплачивается одновременно с заработной платой за отработанное время.

4.5.2. Премии за образцовое качество выполняемых работ

выплачиваются работникам единовременно при:

- награждении Почетной грамотой Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, Почетной грамотой Министерства здравоохранения Самарской области и другие.

4.5.3. В соответствии с п.4.4. Положения об оплате труда работников ГБУЗ СО «ЖЦГБ» выплаты стимулирующего характера осуществляются следующим медицинским работникам в следующих размерах:

10,0 тыс. рублей - врачам-терапевтам участковым, врачам-педиатрам участковым и врачам общей практики (семейным врачам);

5,0 тыс. рублей - врачам подразделений скорой медицинской помощи, медицинским сестрам участковым врачей-терапевтов участковых, врачей-педиатров участковых и медицинским сестрам врачей общей практики (семейных врачей);

3,5 тыс. рублей - фельдшерам (акушеркам) фельдшерско-акушерских пунктов, подразделений скорой медицинской помощи;

2,5 тыс. рублей - медицинским сестрам фельдшерско-акушерских пунктов, подразделений скорой медицинской помощи.

Выплаты стимулирующего характера работников данного учреждения осуществляются в соответствии с пунктом 3.3. настоящего Положения.

4.6. Надбавку к должностному окладу за квалификационную категорию устанавливается в следующих размерах:

№п/п	Квалификационная категория	Надбавка, %
1	Высшая	30
2	Первая	20
3	Вторая	10

4.8. Молодым специалистам, впервые поступившим на работу в учреждение после окончания профильного высшего или среднего профессионального образовательного учреждения, в течение 3 лет устанавливается надбавка в размере 5% от должностного оклада.

4.9. Премияльные выплаты в размере должностного оклада работникам пенсионного возраста, окончивших свою деятельность в ГБУЗ СО «ЖЦГБ» (см. пункт 4.5.3 данного Положения);

4.10. Денежная выплата за оказание помощи при потере близких родственников (отец, мать, дети, жена, муж) в размере должностного оклада.

В феврале 2018 г. пособие проиндексировали, размер выплаты составит 5701,31 рубля (Постановление Правительства РФ от 26.01.2018 № 74)

4.11. Денежная выплата за оказание медикаментозного лечения или оперативного вмешательства членов семьи.

5. Оценка качества работы специалистов и работников

5.1. Критерии оценки результатов труда разрабатываются и вводятся с целью усиления мотивации труда работника, повышения его заинтересованности в конечном результате своего труда, повышения уровня и качества оказания медицинской помощи на всех этапах лечебно-диагностического процесса, включая профилактику и предупреждения заболеваемости.

5.2. Критерии оценки результатов труда классифицируются:

- по уровням оценки - на двухуровневые (да, выполняется; нет, не выполняется) и многоуровневые;
- по применимости к должностям и группам должностей персонала - на общие (применяется ко всем должностям и группам должностей);
- по характеру оцениваемых результатов труда - на количественные (результаты труда имеют преимущественно количественный характер) и качественные (результаты труда имеют преимущественно качественный характер);
- по применимости для конкретного работника - на обязательные и дополнительные.

5.3. Разработку критериев оценки результатов труда осуществляют рабочие комиссии, назначаемые приказом по Учреждению.

Введение критериев к использованию производится приказом по Учреждению.

При разработке критериев учитываются цели их разработки, а также принципы объективности, комплектности, множественности числа критериев, рациональности.

Принцип объективности означает наличие показателей или возможностей оценки результатов труда, в том числе путем комиссионной оценки.

Принцип комплектности означает возможность применения критериев, оценивающих отдельные параметры и результаты работы по совокупности, в том числе по конечному результату.

Принцип множественности числа критериев означает необходимость применения такого их числа, которое будет достаточным для достижения поставленных целей.

Принцип рациональности означает, что число критериев и условия их оценки не должны создавать несоразмерные дополнительные расходы на осуществление процедур оценки, с учетом их периодичности и поставленных целей.