

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы мотивации посредством обучения персонала
(на примере ГБУЗ СО «Тольяттинская городская клиническая больница №1»)

Обучающийся

Е. А. Семёнова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук., доцент, Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

К выпускной квалификационной работе на тему: «Совершенствование системы мотивации посредством обучения персонала (на примере ГБУЗ СО «Тольяттинская городская клиническая больница №1»)».

Работа включает 42 страницы без приложений, 16 таблиц, 4 рисунка, и списка используемой литературы.

Ключевые слова: мотивация, нематериальная мотивация, персонал, ГБУЗ, Тольяттинская городская клиническая больница.

Предмет исследования: методы и способы улучшения эффективности нематериальной системы мотивации сотрудников, на базе исследования действующей системы ГБУЗ СО «ТГКБ № 1».

Цель исследования заключается в разработке эффективных рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы такие нормативно-правовые акты как: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ. Специалист по управлению персоналом, Федеральный закон №125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, Гражданский кодекс РФ.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, 3-х разделов, поделенных на параграфы, заключения, списка используемых источников и литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала.....	6
1.1 Понятия и этапы разработки системы нематериальной мотивации персонала.....	6
1.2 Этапы разработки системы нематериальной мотивации и мотивационный профиль сотрудника.....	10
2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала на примере ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская клиническая больница №1».	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения	17
2.2 Анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала в ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская клиническая больница №1»	22
3 Направления совершенствования системы управления персоналом	31
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница № 1».....	31
3.2. Мероприятия по внедрению проекта	34
Список используемой литературы	40
Приложение А Формирование бюджета на совершенствование форм нематериального стимулирования труда персонала	43

Введение

Экономическая наука постоянно находится в процессе развития. На сегодняшний день в большинстве стран выявлена проблема, связанная с качеством работы персонала. На протяжении нескольких лет ученые пытаются разработать оптимальную систему стимулирования сотрудников, используя комплекс различных инструментов материальной и нематериальной мотивации труда. Правильно подобранная система нематериальной мотивации в совокупности с достойным уровнем оплаты труда эффективно сказывается на трудовой деятельности сотрудника.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определена значимостью нематериальной мотивации в компаниях на данном этапе развития Российской Федерации. Определить эффективность компании можно исходя из того, на сколько определяют ее сотрудники. Поведение сотрудника зависит от внешней и внутренней среды, но в большей степени, на установки и стремление к поставленным целям влияет внутренняя среда.

Значение нематериальной мотивации в современной системе управления достаточно высокое, ведь именно мотивация стимулирует сотрудника работать с максимальной отдачей, что напрямую влияет на эффективность деятельности компании. Согласно теории Абрахама Маслоу, высшая потребность личности – самореализация, самоуважение, уважение в обществе. Поэтому для достижения целей компании важно разработать такую систему мотивации, в которой будут заинтересованы сотрудники, которая будет соответствовать их желаниям и ожиданиям.

Цель исследования заключается в разработке эффективных рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда задач:

- дать описание теоретическим аспектам нематериальной мотивации персонала.
- проанализировать действующую систему нематериальной мотивации персонала на примере ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская клиническая больница №1».
- разработать программу мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала на примере ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская клиническая больница №1».

Объект исследования: государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Тольяттинская городская клиническая больница №1».

Предмет исследования: методы и способы улучшения эффективности нематериальной системы мотивации сотрудников, на базе исследования действующей системы ГБУЗ СО «ТГКБ № 1».

Методическую основу бакалаврской работы составили методы структурно-функционального, нормативно-правового, статистического анализа, методология системного анализа. Применялись элементы системного подхода.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы такие нормативно-правовые акты как: Конституция РФ [19], Трудовой кодекс РФ [24], ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ. Специалист по управлению персоналом [23], Федеральный закон №125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний [22], Гражданский кодекс РФ [11].

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, 3-х разделов, поделенных на параграфы, заключения, списка используемых источников и литературы.

1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала

1.1 Понятия и этапы разработки системы нематериальной мотивации персонала

Мотивация персонала всегда считалась эффективным методом, применяя который становился возможным рост производительности труда работников организации. Мотивация труда является основополагающим направлением эффективного управления персоналом компании. Мотивация персонала создается с целью повышения производительности труда сотрудников. Мотивация – «прежде всего это внутреннее побуждение человека, направленное на улучшение его настойчивости, интенсивности и направленности по отношению к поставленной цели» [1, с.34].

Рассматривая точку зрения Зайцева Т.В. [16 с.77], отмечается, что материальная мотивация направлена на удовлетворение только первостепенных потребностей человека, следовательно, она краткосрочна, т.е. денежное вознаграждение или прибавка к заработной плате увеличит эффективность сотрудника на непродолжительный срок. Наоборот, нематериальная мотивация воздействует на работника в течение более длительного периода и направлена на удовлетворение высших потребностей личности. Судя по пирамиде А.Маслоу, – это стремление к саморазвитию, реализации своего потенциала, к уважению окружающих и самоуважение.

Единой системы нематериальной мотивации, одинаково выполняющей свои функции, нет. Каждая компания должна выработать индивидуальный подход, учитывая все обстоятельства. В случае если в компании правильно выстроена система нематериальной мотивации, качество и эффективность сотрудников будет значительно выше [2].

Для того, чтобы избежать подобных проблем, важно использовать инструменты, которые положительно влияют на нематериальную мотивацию.

Более подробно инструменты нематериальной мотивации представлены в таблице 1, по данным Афанасьевой В.С. [4].

Таблица 1 – Инструменты нематериальной мотивации

Группы нематериальной мотивации	Назначение	Состав
Дополнительные материалы	Материалы для нормальной трудовой деятельности.	Предоставление рабочего телефона; Услуга развозки; Компенсация ГСМ; Рабочее место; Оплата дополнительных расходов.
Социальные	Внедрение социальной поддержки сотрудникам.	ДМС; путевки в детский лагерь; подарки детям; помощь с переходом в НПФ, организация питания, абонемент «Стандарт» в спортивный зал.
Имиджевые	Признание сотрудника	Обеспечение служебным транспортом для поездок по вопросам трудовой деятельности; организация перекуса, ДМС по расширенной программе сотруднику и членам семьи; оплата фитнеса по любой программе, организация отпуска всей семье.
Индивидуальные	Ценность сотрудника	Предоставление рассрочки, поручительство; предоставление служебного жилья или 30% оплаты стоимости арендного жилья, оплата повышения квалификации или частичная оплата обучения детей.

Система нематериальной мотивации направлена на удовлетворение нематериальных потребностей сотрудника, например, морального, организационного стимулирования. Рассматривая моральное стимулирование, отмечается, что в большинстве случаев сюда включают свободный график или внедрение дополнительных перерывов для отдыха в рабочем дне. Под моральным стимулированием принято понимать поведение сотрудника и возможные рычаги давления на него за счет признания, повышение его «ценности».

Методы морального стимулирования представлены в таблице 2, на основании научного исследования Армстронга М. [3, с. 653].

Таблица 2 - Методы морального стимулирования персонала

Группа методов	Методы
Система предоставления информации	Регулярные совещания с трудовым коллективом; Презентация реализованных и реализуемых проектов; Обеспечение фирменной одеждой (фирменный стиль); Собственное СМИ для сотрудников.
Корпоративные мероприятия	Организация корпоративных праздников, тимбилдинга, соревнований между трудовыми коллективами, мастер-классы.
Ценность сотрудника	Награды профессионального/государственного характера, вручение грамот, дипломов, внеочередных путевок или ценного подарка. Объявление лучшим сотрудником месяца при помощи вывешивания на Доску почета.
Контроль за социальной обстановкой в коллективе	Предоставление курсов повышения квалификации, демократичный метод руководства, комплектование коллектива с учетом их психологических факторов, привлечение психолога для работы с навыками сотрудников по взаимодействию в коллективе.

Далее считается необходимым проанализировать организационное стимулирование, под которым понимается регулирование психологического состояния сотрудника на основании его чувств удовлетворенности трудом. Для примера в таблице 3 рассмотрены наиболее распространенные методы организационного стимулирования, которые были рассмотрены в Психологии управления персоналом Базарова Т.Ю. [5, с.112].

Таблица 3 - Методы организационного стимулирования персонала

Группа методов	Методы
Качество комфорта трудовой деятельности	Предоставление различного плана трудовых задач, в рамках квалификации сотрудника. Предоставление возможности дать обратную связь сотрудникам. В случае запроса возможность совмещения должностных обязанностей. Укрупнение трудовых обязанностей в рамках допустимого законодательством регламента.
Контроль за карьерой	Помощь в развитии и достижении новых полномочий и должностей. Привлечение ценных сотрудников, поощрение инициативных, оценка творческого подхода.
Привлечение сотрудников к управлению организацией	Создание автономного трудового коллектива (группы), которые будут самостоятельно управлять возложенным участком, и принимать значимые решения, а также распоряжаться вверенным имуществом. Поощрение решения проблем коллективным методом. Возможность делегировать полномочия.

Далее в таблице рассмотрены методы стимулирования свободным временем, под которыми принято понимать контроль над поведением сотрудника при помощи изменений временного плана его трудовой деятельности.

Основная цель, которую может достигнуть работодатель при данном методе – увеличение производительности сотрудника и максимальную трудовую отдачу, за счет создания комфортных условий труда (дополнительного времени на отдых, гибкий график работы, не полный рабочий день) [6].

Таблица 4 - Методы стимулирования свободным временем

Группа методов	Методы
Дополнительный отдых	Предоставление в течение рабочего дня дополнительно минуты отдыха. Дополнительные оплачиваемые дни с возможностью самостоятельного выбора. Творческий отпуск за успехи в работе (за перевыполнение плана работы).
Свободный график	Предоставление права выбора графика работы, с возможностью совмещать или работать удаленно.
Предоставление выбора трудоустройства	Работа по трудовому договору. Заключение договора как с ИП или самозанятым. Работа непосредственно через агентский договор.

Нематериальная мотивация способна объединить коллектив, в отличие от материальной мотивации. Представленный перечень может быть расширен или применен частично, в зависимости от возможности компании и желания руководителя. Эти методы позволят оказывать влияние не на конкретную личность, а на коллектив компании в целом, что приведет к наибольшему эффекту, нежели материальная мотивация конкретного сотрудника. Следовательно, нематериальная мотивация строится на взаимопонимании руководства и сотрудника, когда первая сторона хочет и может услышать желания работника и уважает его. Потребность сотрудников различается в зависимости от их возрастной, социальной категории, образования, семейного

положения или увлечения. Но для создания устойчивой системы нематериального мотивирования следует соблюдать ряд факторов [12]:

- в планируемую систему мотивации должны быть включены все сотрудники компании;
- ориентиром для системы мотивации должно быть развитие деятельности компании;
- мотивационная система периодически должна обновляться;
- важно прислушиваться к потребностям сотрудников и применять инструменты стимулирования под каждую социальную группу.

Таким образом, внедряя систему нематериального стимулирования сотрудников, компания несет финансовые убытки, которые в большей степени, оказывают эффект в отличие от прямого премирования. Выявление потребностей сотрудников способствует формированию предпосылок для системы нематериальной мотивации.

При создании оптимальной концепции нематериальной мотивации, повышается организационная культура компании, пропорционально степени удовлетворенности сотрудников. Эффективно разработанная система мотивации позволяет увеличить производительность труда и, как следствие, снизить текучесть кадров. Постоянство состава кадров положительно влияет на устойчивость коллектива.

Кроме всего прочего, работа в гармонии будет стимулировать сотрудников и заболеваемость на психологическом уровне будет сведена к минимуму [20].

1.2 Этапы разработки системы нематериальной мотивации и мотивационный профиль сотрудника

При формировании системы нематериальной мотивации директору необходимо учитывать такие сложности, как тип мотивации, который должен подходить к конкретному работнику. Тип мотивации подбирается

индивидуально под каждого сотрудника, не может подходить сразу группе человек, так как эффективность от применения одного метода может быть разной. Следовательно, при выборе типа мотивации важно соблюдать подход к каждому и формировать на основании потребностей сотрудников систему нематериальной мотивации [8].

При составлении системы нематериальной мотивации следует полагаться на условные формулировки, например, [10]:

«Используем множество способов» [10, с. 11]. Под этой формулировкой понимается количество применяемых инструментов в системе нематериальной мотивации в компании. Чем они более разнообразны, тем больше эффективность от его применения и воздействия на сотрудника. Сюда же следует отнести такое понятие, как «мотивационный профиль сотрудника», в основу которого входят причины, оказывающие влияние на его поведение, работоспособность, эмоциональное состояние.

Следующая формулировка: «Выбор подходящего момента» [10, с. 11]. Здесь работает принцип: «сделал дело – получил эффект» [1, с. 34]. В случае если принцип не работает, то будет потеряна составляющая, которая отвечает за интерес сотрудника к ресурсам труда и к достижению цели.

Рассматривая формулировки, необходимо также обратить внимание на «Готовность к разным реакциям» [10, с.12]. В этом случае руководителю следует учитывать темперамент сотрудника, его социальное положение и предусматривать его реакцию на нематериальное стимулирование. Нематериальная мотивация в своем проявлении может вызвать как радость, так и отторжение, и нежелание продолжать работу, следовательно, система мотивации даст противоположный эффект (Приложение А, таблица А.1).

Таким образом, рассмотрев основные формулировки системы нематериальной мотивации, отмечается, что при формировании системы мотивации важно учитывать предпочтения сотрудников, ориентироваться на те инструменты, которые позволят реализовать такой механизм, который будет положительно воздействовать на сотрудника. В случае если в компании

система нематериальной мотивации разработана по принципу спонтанности, то эффект и результативность ее не приведут к желаемой цели, а работа персонала не будут соответствовать установленной цели в компании. Для примера следует рассмотреть случай, когда в организации нематериальная мотивация применяется ежедневно, что сотрудниками воспринимается как обычная рабочая обстановка, следовательно, акцент на мотивации теряется и не получает должного внимания. Такой же эффект можно достичь, если между мотивацией большой временной разрыв. При отсутствии длительного времени мотивации, сотрудник испытывает отторжение и психологическое напряжение, например, воспринимает это как: «про меня забыли, а теперь – неужели - вспомнили». Поэтому важно в системе нематериальной мотивации учитывать системность и планомерность применяемых механизмов для упорядоченной работы. Следовательно, для систематизации мотивационной системы рекомендовано применять программы, которые учитывают планомерность на практике [11].

Система нематериальной мотивации включает несколько этапов, которые имеют конкретную последовательность [14, с.98]:

Первый этап. Руководителю следует принять решение о создании системы нематериальной мотивации в компании. На первом этапе важно рассчитать расходы и обеспечить должный уровень системы мотивации, а также учесть возможные издержки. Например, если рассматривать стимулирование при помощи грамот и вывешивания на Доску почета, то этот метод менее затратный. Если организовывать питание, обучение, то это несет значительные затраты, на которые готова не каждая компания.

Второй этап. На этом этапе следует определить потребность сотрудников, на которых будет направлена система мотивации. Если не будут учтены потребности сотрудников, то это приведет к тому, что ими не будет оценена по достоинству проделанная работа. Чтобы определить потребность необходимо провести оценку уровня удовлетворенности сотрудника, которая определит полную картину дел компании и мотивационные инструменты,

которые улучшат климат в коллективе. Как было отмечено ранее, мотивационные инструменты должны быть различными для каждой категории рабочих, с учетом их потребности разрабатывается система нематериальной мотивации. Эффективной мотивацией будет считаться оплата детских путевок в санатории и лагеря за счет средств компании для обслуживающего персонала, чем уровень дохода недостаточно высок. У данной категории сотрудников отсутствует самостоятельная возможность в оплате путевок. В свою очередь, если рассматривать категорию специалистов руководящих должностей, чей уровень дохода значительно выше, подобная мотивация не будет эффективной. На этом этапе важно учесть не только степень удовлетворенности сотрудников, но и разработать применение таких инструментов, которые будут оказывать эффективное влияние на них. Таким образом, компания будет обладать таким набором инструментов, которые будут работать на пользу сотрудников и в интересах фирмы. На практике некоторые фирмы дают возможность сотруднику самостоятельно выбрать мотиватор в какой-либо ситуации. В таких компаниях, как правило, уровень удовлетворенности значительно выше, так как сотрудник ориентирован на собственный интерес.

Третий этап. Руководителю важно определить тип трудовой деятельности и направление достижений, для которых необходимо использовать мотивационную систему. Не следует поощрять сотрудников за их трудовые функции, которые они обязаны выполнять. В ином случае, они будут воспринимать свои трудовые действия как подвиг, которые руководитель обязан вознаградить. В случае если со стороны сотрудника идет инициатива совершенствования трудовой деятельности, важно поощрить, так как это направлено на эффективность компании.

Четвертый этап. Составленная система нематериальной мотивации подлежит согласованию. Если компания имеет большой штат, оповестить сотрудников о планируемой системе затруднительно. Следует разместить

информацию на официальном сайте или информационном стенде, к которому имеет доступ каждый сотрудник.

Последний этап пятый. Мониторинг результативности, поддержка и обновление системы мотивации. Обновление необходимо для того, чтобы программа не была статична, не вызывала привыкания и не вошла в привычку, как нечто естественное. При обновлении системы мотивации происходят изменения в структуре компании, меняются цели, возможна текучесть сотрудников. В случае если обновления не будет, то у сотрудников пропадет интерес к рабочему месту, как следствие, он будет искать что-то новое, которое будет обеспечивать как материальные, так и нематериальные потребности. В постоянном мониторинге нет необходимости, информацию обновлять рекомендовано раз в год, за счет этого будут видны долгосрочные изменения в масштабе.

Составление мотивационного профиля позволит приобрести понимание по типу сотрудника, что дает возможность рационально использовать его профессиональный ресурс в трудовой деятельности. Индивидуальный мотивационный профиль сотрудника позволяет специалисту по кадрам в отношении сотрудника применить полученные сведения о нем, с целью удовлетворения потребностей [18].

В психологии имеется большое количество различных подходов по типологии трудовой мотивации. Например, такие ученые как А.П. Егоршин [14] и С.Е. Елкин [15] представили группировку трудовой мотивации, на основании своих эмпирических исследований. На рисунке 1 рассмотрены основные типы мотивации, по мнению ученых.

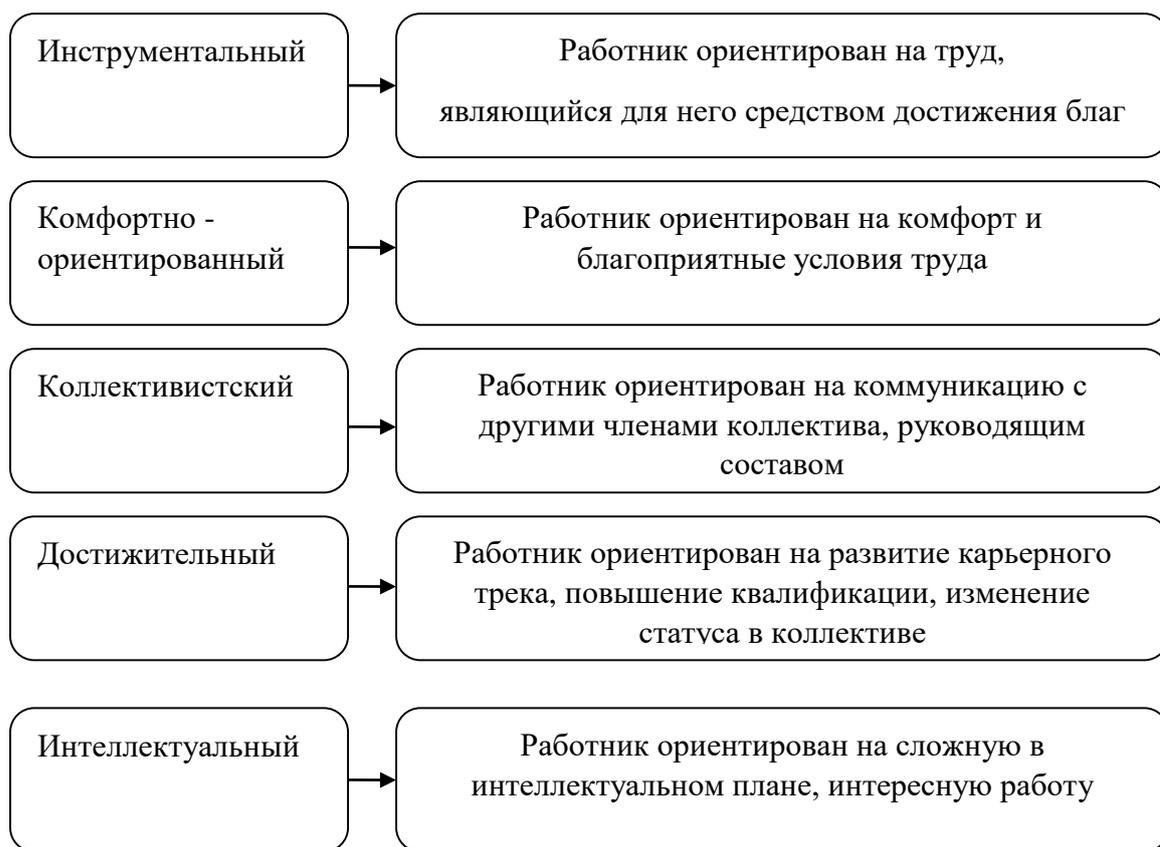


Рисунок 1 - Основные типы мотивации

Каждый сотрудник, как личность, индивидуален и имеет определенную группу потребностей, ценностей, которые влияют на работу. Таким образом, систему нематериальной мотивации следует составлять так, чтобы она не только удовлетворяла потребность сотрудника, но и была понятной для него. Именно с этой целью важно при трудоустройстве составить мотивационный профиль сотрудника [21].

С точки зрения А.С. Басюк [7], «мотивационный профиль личности - это индивидуальное сочетание наиболее и наименее важных потребностей для конкретного индивида». Ильина К.В. же утверждает, «что мотивационный профиль человека определяется совокупностью мотивов, придающих целеустремленный характер работы людей по овладению профессией, обуславливающих направление индивида на творческую самореализацию» [17].

Для составления мотивационного профиля необходимо провести сравнение мотивационных факторов. При сравнении этих факторов будет составлена персональная мотивация. Необходимость в оптимизации действий обязывает использовать мотивации, которые ориентирована на «среднего» человека. Составление мотивационного профиля позволяет упорядочить потребность сотрудника, оценить необходимый уровень системы мотивации для него. На основании этого составляется план мероприятий, при помощи которых увеличивается эффективность работы [13, с. 132].

Задача мотивационного профиля состоит в том, чтобы сформировать базу аргументов при рассмотрении потребностей сотрудника. За счет мотивационного профиля у руководителя появляются рычаги давления, при помощи которых увеличивается трудовая производительность.

Таким образом, можно сделать вывод, что исследуемое понятие мотивационного профиля имеет большое значение в организации. На сегодняшний день большое количество авторов исследуют понятие мотивационного профиля. Эффективное использование рассмотренных выше методов даст возможность предприятию четко определить мотивационный профиль сотрудника, сформировать понятие то, что имеет для индивида наибольшее значение в работе. Исследовав данные факторы, работник сможет максимально проявить свои качества и способности.

2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала на примере ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская клиническая больница №1»

2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения

ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская клиническая больница №1 (ГБУЗ СО «ТГКБ № 1»), расположена в Центральном районе городского округа Тольятти. [9] основной функцией учреждения является специализированная медицинская помощь. Больница выполняет ее в круглосуточном режиме. Это и прием пациентов по скорой медицинской помощи, и в плановом порядке оказание ее по направлениям из медицинских организаций города.

ГБУЗ СО ТГКБ № 1 выполняет широкий спектр диагностических услуг благодаря грамотному руководству, квалифицированному персоналу, современному оборудованию. В клинических отделениях проводят лечение пациентов врачи различной квалификации и профильности на современном уровне. В том числе с применением малоинвазивных и органосохраняющих методов. Особое внимание больницей уделяется вопросу контроля и управления качеством медицинских услуг на уровне международных стандартов.

Руководитель Тольяттинской городской клинической больницы №1 главный врач: Игуменов Андрей Васильевич. Учреждение действует с 30 ноября 2002 года по настоящее время уже 21 год. Согласно выписке из единого государственного реестра, официально зарегистрировано 2 учредителя: Министерство здравоохранения Самарской области и Министерство имущественных отношений Самарской области. Учреждению присвоен ИНН: 6320007126, КПП 632401001, ОГРН 1026301996808, ОКПО 21199833. Юридический адрес больницы: 445009, Самарская область, Тольятти город, Октябрьская улица, дом 68. Основной вид деятельности учреждения: 86.10

«Деятельность больничных организаций», также по данным Росстата зарегистрировано 7 дополнительных видов деятельности. Городская клиническая больница №1 осуществляет свою деятельность на основании лицензии № 63-02-000093 от 01.11.2007 года. Состоит на учете в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 15 по Самарской области. Организация являлась заказчиком в 2727 государственных контрактах на сумму 2889,248 млн. руб. и выступала поставщиком в 26 государственных контрактах на сумму 9,159 млн. руб. Структура больницы представлена на рисунке 2.

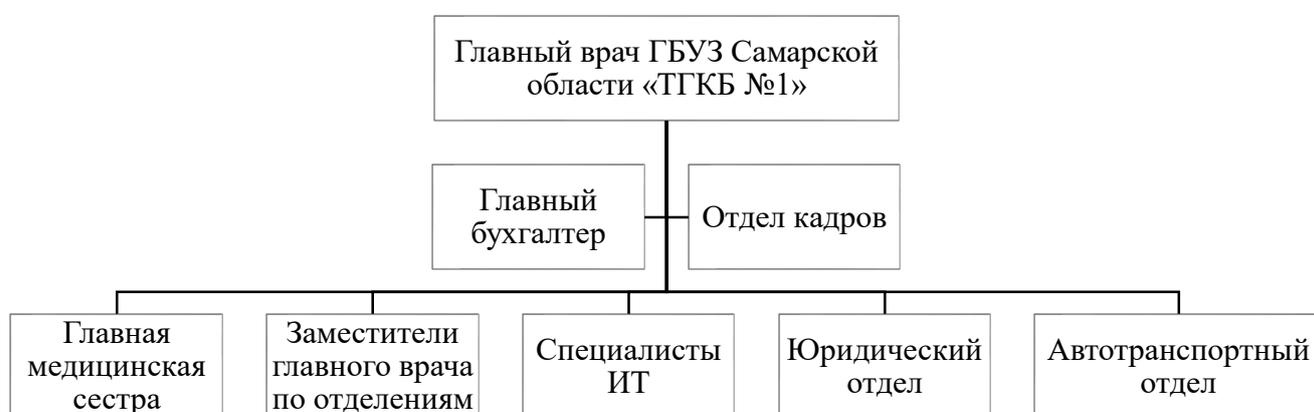


Рисунок 2 – Организационная структура больницы

В период исследования, штат больницы представлен 79-ю врачами, 85-тью средними медицинскими работниками, 50-ю младшими медицинскими работниками.

Как и в иных медицинских учреждениях города, в больнице № 1 коллектив медицинских работников верен традициям гуманного отношения к пациенту, незыблемостью принципов соблюдения этики, уважения к мнению коллег, взаимовыручкой, высочайшим профессионализмом. Администрация больницы приветствует сотрудников, чьи интересы находятся в плоскости научной деятельности, кто стремится к овладению смежными профессиями.

С 2011 года больница [9] принимает активное участие в реализации мероприятий, предусмотренных в рамках Программы модернизации здравоохранения в Самарской области.

С 2010 г. в больнице в рамках реализации федеральной целевой программы улучшения качества оказания медицинской помощи пациентам с сосудистыми заболеваниями открыто первичное неврологическое отделение для больных с острыми нарушениями мозгового кровообращения на 24 койки неврологического профиля и 6 коек реанимации, оснащенное медицинским и немедицинским оборудованием в соответствии с Табелем оснащения для данного отделения и блока реанимации и интенсивной терапии, в том числе спиральным компьютерным томографом и ультразвуковым комплексом последнего поколения, работающими в круглосуточном режиме.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности больницы за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	176484 5	187890 7	215547 8	114062	106,46	390633	122,13
Себестоимость продаж, тыс.руб.	134522 1	139885 3	146568 3	53632	103,98	66830	108,95
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	45357	46546	46678	1189	102,62	132	100,28
Управленческие расходы, тыс.руб.	12134	12786	13445	652	105,37	659	105,15
Коммерческие расходы, тыс.руб.	6749	6998	7015	249	103,68	17	100,24
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	875961	879983	896584	4022	100,46	16601	101,88
Чистая прибыль, тыс.руб.	547274	549546	550974	2272	100,41	1428	100,26
Основные средства, тыс.руб.	11546	11546	11546	0	100	0	100

Продолжение таблицы 5

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотные активы, тыс. руб.	5657	5778	5887	121	102,13	109	110,02
Численность ППП, чел.	236	234	237	-2	97,4	3	103,94
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	38750	37800	41890	-950	97,75	3090	5
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2052	2192	2491	140	106,82	299	113,65
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	45	44	48	-1	97,8	4	109,1
Фондоотдача (стр1/стр8)	152,85	162,73	186,70	9,88	106,46	23,97	114,73
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	312	325	366	13	104,16	41	112,61
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	49,6	46,8	41,6	-2,8	94,35	-5,2	88,8
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	49,1	62,03	60,33	12,93	1,26	-1,7	97,26
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	77,3	75,5	68,95	-1,8	97,67	-6,55	91,32

По данным, представленным в таблице 5, следует, что больница [9] имеет высокую рентабельность оказываемых услуг. За период с 2020 по 2022 гг., выручка увеличилась на 390633 тысяч руб., что говорит о грамотной управленческой системе и о качестве предоставляемых услуг. Численность ГБУЗ кардинально не изменялась +/- 5 человек в среднем за анализируемые годы. Наглядно данные из таблицы 5 представлены на рисунке 3.

Таким образом, за период с 2020 по 2022 год, по основным организационно-экономическим показатели деятельности имеет тенденцию

увеличения фонда оплаты труда с 38750 руб. до 41890 руб., за указанный период численность сотрудников варьируется +/- 3 человек, что говорит о том, что в больнице предоставляются комфортные условия для труда.

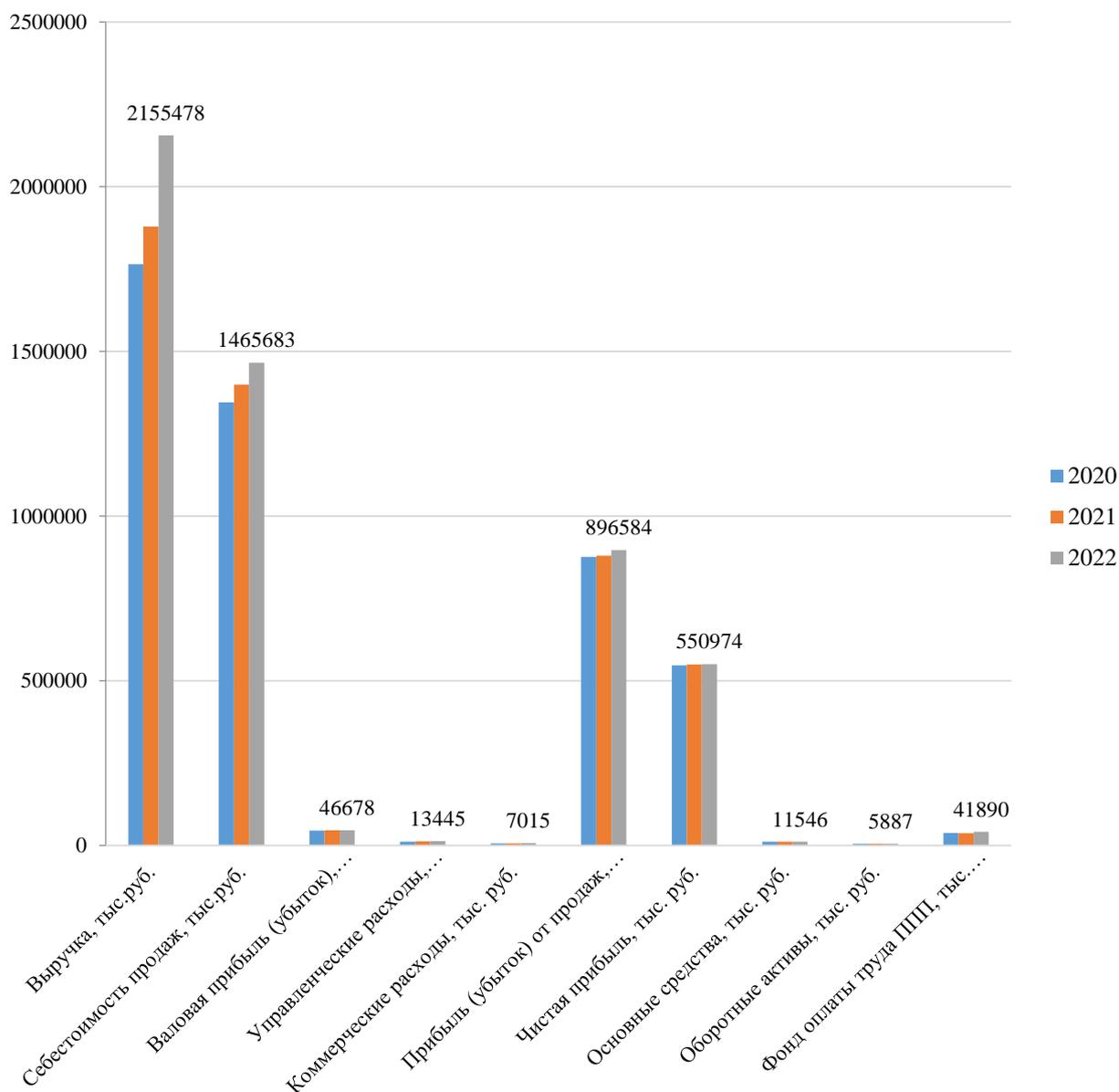


Рисунок 3 – Динамика показателей больницы за 2020-2022 гг., тыс.руб.

В клинической больнице №1 используются современные методы лечения, согласно действующему законодательству регулярно обновляется медицинское оборудование. Поэтому показатель производительности труда за данный период увеличился на 439 тыс. руб. Основные средства остаются

стабильными на протяжении 3-х лет, рентабельность производства также возросла на 11,23% и составляет 60,33% по данным на 2022 год. Организация имеет 14 лицензий по 11 видам лицензируемой деятельности.

Больница отличается постоянством коллектива медицинских работников, верностью традициям гуманного отношения к пациенту, незыблемостью принципов соблюдения этики и деонтологии, уважения к мнению коллег, взаимовыручкой. В клинической больнице №1 руководство поощряет стремление специалистов к развитию и улучшению своих навыков, стимулируя их дополнительными выходными и денежными надбавками. Также в больнице предусмотрено направление сотрудников на повышение квалификации, с целью получения новых знаний и участия их в научной деятельности.

2.2 Анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала в ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская клиническая больница №1»

В учреждении мотивацией персонала занимается отдел кадров, в обязанности которого входит контроль функционирования учреждения, согласно установленной кадровой политики.

Отдел кадров выполняет следующие задачи [9]:

- учет, прием, увольнение сотрудников; учет временно отсутствующих сотрудников в связи с болезнью, отпуском, командировкой и т.д.;
- адаптация персонала: перемещение, подбор, становление в должности, расстановка;
- подготовка отчетных документов, аналитическая работа с сотрудниками;
- переподготовка и организация дополнительного обучения;
- руководство и планирование кадровой работы.

Для того чтобы провести оценку действующей системы нематериальной мотивации сотрудников, необходимо ознакомиться со штатным расписанием и оценить фактическую занятость работников учреждения. По состоянию на сентябрь 2023 года штатное расписание утверждено на 250 штатные единицы, фактически работает 237 человек, среди которых:

- 79 врачей, в т.ч. с высшей категорией - 21 человек, с первой - 58 человек;
- 85 -средние медицинские работники;
- 50 - младшие медицинские работники;
- 23 человека - прочий персонал.

Структура персонала учреждения представлена на рисунке 3.



Рисунок 4 – Структура персонала больницы по категориям, чел.

Исходя из данных, представленных на рисунке 4, следует, что доля среднего медицинского персонала составляет большую долю во всей структуре сотрудников учреждения – 51%.

Далее считается необходимым рассмотреть структуру сотрудников по квалификационному составу, анализ которого представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Профессионально-квалификационный состав ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница №1», за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Количество сотрудников всего, в том числе имеющие:	236	100,0	234	100,0	237	100,0
Высшее образование	78	33	76	31	79	33
Среднее профессиональное	101	42	103	44	85	35
Начальное профессиональное	34	22	34	22	50	29
Общее среднее	15	2	15	2	15	2
Общее базовое	8	1	8	1	8	1

На основании полученных результатов, представленных в таблице 6, следует, что на протяжении 2020-2022 годов структура квалификационного состава практически не изменилась.

Численность сотрудников изменяется незначительно. В основном это связано с выходом специалистов на пенсию или с появлением новой штатной единицы. Исходя из данных таблицы, большую долю составляют специалисты с высшим образованием – врачи, так как потребность в квалифицированных кадрах постоянно растет.

Для составления эффективной программы нематериального стимулирования в учреждении необходимо рассмотреть возрастные категории состава персонала. Данные по возрастному составу представлены в таблице 7.

Следовательно, из таблицы 6 видно, что в основном персонал 25-29 и 30-39 лет. В больнице опытные специалисты готовы принимать и обучать молодой коллектив, выступая в роли наставников, но и исходя из данных, отмечается рост работников возрастной категории 18-24 лет, что связано с выходом на пенсию сотрудников.

Таблица 7 – Структура персонала ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница № 1» по возрастному принципу за 2020-2022 гг., чел.

Возрастной показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
18-24	33	31	35
25-29	76	78	77
30-39	109	107	110
50-59	7	7	7
60 и более лет	11	11	8

Проанализировав возрастной показатель, необходимо остановиться на текучести кадров. Информация по полученным данным за период 2020-2022 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Текучесть кадров ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница №1» за период 2020-2022 гг., чел.

Категория персонала	Число уволенных		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Врачи	3	0	1
Средний медицинский персонал	11	5	3
Младший медицинский персонал	8	7	3
Прочий персонал	10	10	8
Итого	32	22	15

Таким образом, проведенный анализ показал, что текучесть персонала в 2020 году была достаточно высокой, что свидетельствует о неудовлетворительном качестве работы с персоналом. В 2021 году число уволенных по некоторым категориям сократилось в двое, следовательно, была пересмотрена кадровая политика и приняты меры для снижения показателя текучести. В 2022 году ситуация значительно улучшилась за счет увеличения заработной платы, смены социально-психологического климата и повышение мотивационной привлекательности. Для изучения персонала ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница № 1» [9] необходимо проанализировать эффективность использования рабочей силы. Результаты исследования представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Эффективность использования рабочей силы в ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница № 1» за период 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2020-2022 гг.
Количество сотрудников, чел.	860	857	865	5
Средний уровень заработной платы, руб./мес.	45 000	50 000	65 000	20 000
Доходы от оказания платных услуг, тыс. руб.	43057,3	42798,5	43979,9	933,6
Выработка на одного сотрудника в год, тыс.руб./чел.	430,5	427,9	439,7	9,3

На основании полученных данных в таблице 9 отмечается тот факт, что численность персонала за период 2020-2022 гг. претерпевала изменения, как в меньшую, так и в большую сторону, что накладывает негативный след на учреждение как работодателя, в силу того, что в нем имеется текучесть кадров. Рассматривая уровень заработной платы, отмечается, что за исследуемый период произошел рост среднемесячной заработной платы на 30,7% на одного сотрудника. Также за счет оказания платных услуг произошло увеличение заработной платы, о чем говорит показатель выработки на одного сотрудника – 9,3 тыс. руб./чел.

Таким образом, проанализировав структуру коллектива, предлагается рассмотреть действующую систему нематериальной мотивации в ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница № 1» [9]:

- предоставление рабочего места, согласно требованиям охраны труда и условиям, предусмотренными договором;
- предоставление возможности для профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- предоставление возможности прохождения аттестации для получения квалификационной категории в установленные сроки и установленном порядке федеральным органом;

- возможность создавать объединения, в том числе, профессиональные союзы, для защиты своих трудовых прав, свобод и интересов.

Обязательным в учреждении является график работы – не более 33 часов в неделю с двумя выходными. Сотрудникам предоставляется оплачиваемый отпуск, согласно Трудовому кодексу РФ [25], а также дополнительный оплачиваемый отпуск, в зависимости от условий труда. Следует к нематериальной мотивации отнести тот показатель, что учреждение обеспечивает каждого сотрудника обязательным социальным страхованием, в соответствии с действующим законодательством РФ «Об обязательном социальном страховании» [23], а также в учреждении применяются иные меры социальной поддержки, например, такие как:

- ежегодно в канун Дня Победы и Дня пожилого сотрудника вручают ценные подарки и денежное вознаграждение;
- предоставляют санаторно-курортное лечение и оздоровление по нормативам, предусмотренным фондом социального страхования;
- применяют различного рода поощрения за образцовое выполнение обязанностей (благодарности, ценные подарки, Почетные грамоты, занесение в Книгу почета и на Доску почета и т.д.);
- за трудовые заслуги сотрудника представляют в вышестоящие органы к поощрению, награждению орденами и медалями и присвоению почетного звания.

В рамках исследования был проведен опрос среди коллектива об удовлетворенности их рабочим местом, нематериальной мотивацией климатом в коллективе. Результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Удовлетворенность персонала ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница №1» за период 2020-2022 гг.

Критерий	Удовлетворенность, %
Режим и график работы	81
Состояние трудовой дисциплины	61
Психологический климат	82
Содержание работы	74
Система отбора и расстановки кадров	63
Отношения между руководством и подчиненными	86
Возможность повышения квалификации	91
Возможность реализации знаний и опыта	79
Возможность профессионального роста	65
Соответствие материальной оценки труда и качества работы	59
Льготы и социальное обеспечение	46

В целом результаты опроса показывают, что персонал удовлетворен социально-организационными факторами труда: режим и график работы – 81%; возможностью повышать квалификацию – 91%, отношения с руководителем – 86%; психологический климат – 82%. Далее был рассмотрен критерий, который показывает готовность персонала работать лучше, таблица 11.

Таблица 11 – Возможность лучшей работы персоналом ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница №1» за период 2020-2022 гг.

Критерий	Удовлетворенность, %
Конечно, смог(ла) бы	64
Вероятнее всего смог(ла) бы	26
Не смог (ла) бы	6
Затрудняюсь ответить	4

Следовательно, по данным социологического опроса 64% смогли бы осуществлять свою работу лучше, чем есть на данный момент, а 26% считают с большей вероятностью свою готовность к наилучшим результатам трудовой деятельности, в случае если будет изменена система мотивации. В этом заключается теряющийся потенциал, в результате неудовлетворенности основных потребностей персонала ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская

городская больница №1» [9]. Оценивая привлекательность трудовой функции, сотрудники самостоятельно отобрали критерии, на основании которых составлена таблица 12.

Таблица 12 – Опрос персонала ГБУЗ Самарской области «Гольяттинская городская больница № 1» о привлекательности нынешней работы

Критерий	Удовлетворенность, %
Устраивает коллектив	81
Имеющиеся знания соответствуют занимаемой должности	64
Уровень заработной платы	59
Нет возможности сменить место работы	43
Устраивают условия труда	74
В связи с возрастом не могу найти новое место	8
Уровень социальной защищенности	13

По данным таблицы 12 видно, что для большинства сотрудников исследуемого учреждения важна атмосфера в коллективе (81% опрошенных). Восемь процентов, опрошенных желают остаться в штате, поскольку из-за предпенсионного возраста не хотят менять работу. Не хотят найти новое место на рынке 43%, и 59% опрошенных устраивает уровень заработной платы. Но 41% работников «не удовлетворены» или воздержались от ответа, что сигнализирует о срочном принятии каких-либо мер. 13% из опрошенных обеспокоены качеством предоставляемой социальной защищенности, в большинстве случаев это связано с защитой здоровья т.к. многие специалисты находятся в непосредственном контакте с больными, с их кровью и иными биологическими жидкостями.

В рамках социологического опроса с сотрудниками проводилась беседа, в которой были заданы вопросы, что именно им предоставляют в качестве нематериальной мотивации и что они хотели бы добавить. По мнению персонала, наиболее эффективными методами нематериального стимулирования могут стать:

- дополнительные дни отпуска;
- организация корпоративных мероприятий;

- внеплановое повышение квалификации;
- публичная похвала;
- возможность дополнительного заработка;
- комфортные условия труда.

Таким образом, подводя итоги, следует отметить, что персонал отводит большое внимание на нематериальную мотивацию и готовы обсуждать этот вопрос с руководством. На сегодняшний день действующая программа нематериальной мотивации работает неплохо, но есть слабые стороны, которые со стороны учреждения не подкреплены в качестве стимула (таблица 13).

Таблица 13 – Выявленные проблемы нематериальной мотивации персонала в ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница № 1»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Слабая обратная связь	Заведующие отделения обращают внимание на недостатки в работе, в меньшей степени подчеркивают «позитив».	Обсуждение с заведующими качество общения с подчиненными, акцентируя внимание на положительном, не на недостатках. Вместо критики руководители дают сотрудникам обратную связь, с просьбой высказываться работников по улучшению трудовой функции
Ценности, культура	Как недостаток определено слабое внимание в «ценности» личности.	Считается важным подчеркивать лидерство сотрудников, учитывать их ценность поведения. Поддерживать репутацию больницы. Надо создать доску Почета и ежемесячно представлять лучшего врача. Для поддержания репутации больницы надо наладить коммуникации с пациентами
Ответственность лежит только на заведующих	Только начальство несет ответственность за осуществление целей больницы.	Весь персонал несет ответственность за достижение командных целей

Следовательно, для повышения уровня мотивации сотрудников следует внедрить ряд мероприятий, направленные на моральное стимулирование.

3 Направления совершенствования системы управления персоналом

3.1. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала ГБУЗ Самарской области «Тольяттинская городская больница № 1»

Исходя из практики работы мотивационной системы в государственных учреждениях при сложившейся социально-экономической обстановке следует, что приоритетным является система материальной мотивации – повышение уровня оплаты труда. Немало важным является и нематериальное стимулирование, которое повышает личностные качества сотрудника и стимулирует его к совершенствованию своей трудовой деятельности. Важно заметить, что две эти системы мотивации связаны между собой, и если сотрудник будет не удовлетворён уровнем оплаты, то тяжело будет компенсировать это за счет нематериального стимулирования. Для удовлетворения потребностей сотрудников важно соблюдать четкую систему контроля работы персонала больницы, документировать действия сотрудника, составить доступные разъяснения по премированию и депремированию. В случае соблюдения всех действий со стороны руководства и персонала можно сформулировать грамотную систему мотивации.

Как было отмечено ранее, система мотивации представляет из себя деление на 2 части: материальная и нематериальная. В таблице 14 представлены рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала. Следует отметить, что предложенные рекомендации должны применяться вне зависимости от уровня и качества оплаты труда, так как в бюджетном учреждении уровень оплаты труда устанавливается не в рамках одной больницы.

Таблица 14 - Рекомендации по совершенствованию системы мотивации

Показатели	Инструменты нематериального стимулирования
Предложения по улучшению	Обязательная обратная связь (информирование) сотрудников о ходе рассмотрения их Предложений и о ходе работ по их реализации на стенде информационного центра. Обязательная реализация принятых Предложений по улучшению (по результату заседания комиссии)
Участие в проектной деятельности	Размещение информационных материалов на стенде информационного центра Объявление благодарности Награждение ценным подарком Награждение Почетной грамотой Размещение фотографии сотрудника на Доске почета и в Книге почета
Внедрение системы 5С на рабочих местах	Улучшение условий труда сотрудников

В качестве мер нематериального стимулирования могут быть использованы похвала, официальное признание заслуг, карьерный рост, обучение, улучшение условий труда и другие методы.

Ответственными за организацию нематериального стимулирования в больнице являются заместители главного врача и руководители отдельных структурных подразделений.

Для вовлечения и активизации вступления работников в реализацию проектов по развитию системы стимулирования и мотивации могут применять следующие формы нематериального стимулирования.

Если сотрудник активно принимает участие в развитии СМБП в учреждении, то это будет являться важным фактором при принятии решения заведующим отделения, когда будет формироваться список кандидатур на применение к ним дополнительных методов поощрения, которые представлены в таблице 14 и возможны в рамках медицинской организации и в целом в отрасли здравоохранения.

Таким образом, укажем несколько способов мотивации медицинских работников исследуемого учреждения:

- налаженная обратная связь с руководящим составом;

- формирование благоприятных отношений, психологического климата в коллективе;
- система поощрений (грамоты, подарки и т.д.);
- дифференцирование вариантов повышения квалификации в желаемом направлении.

Руководитель является основным звеном коллектива, следовательно, от того какой темп будет им задан, так и будет происходить развитие коллектива. От руководителя зависит не только трудовая функция сотрудника, но и моральное, и психологическое состояние. Руководитель должен быть отзывчивый, коммуникабельный, принципиальный, ответственный, дисциплинированный, рассудительный для того, чтобы показывать правильный пример коллективу. Не маловажным для руководителя являются ораторские способности. Коллектив должен быть уверен в начальнике и беспрекословно следовать и подражать ему.

Атмосфера в коллективе напрямую зависит от руководителя, но не стоит снимать ответственность с сотрудников, у которых должна быть дисциплина и готовность соблюдать установленные работодателем условия, для комфортных условий сотрудника и всего коллектива. Для соблюдения этой атмосферы важно быть вежливым, соблюдать субординацию, уважительно относиться к другим участникам трудового процесса. Руководитель должен правильно объяснить сотруднику, что важно относиться с уважением и тактом к коллегам.

Рекомендации руководителю по улучшению атмосферы в коллективе:

- когда в коллективе появляется новый человек, его следует познакомить с наиболее общительным человеком, чтобы он помог адаптироваться и влиться в коллектив;
- настраивать сотрудников на политику всего нового, прививать лозунг «старое - не противник нового». Из-за возрастной разницы в коллективе происходят конфликты, «старенькие» сотрудники невольно создают конфликтную атмосферу с молодыми, пытаясь привить им свои

взгляды. Чтобы таких ситуаций не возникало, следует проводить тренинги по решению спорной ситуации совместно двумя поколениями, с методами терпимости, принятия другой позиции и уважением знаний каждой стороны. Оба поколения должны расценивать советы не как препятствия, а как возможность узнать что-то новое и применить в нужных целях;

– руководитель должен инициировать неформальные встречи сотрудников, например, выезд на природу, организация общих праздников не в стенах учреждения, корпоративные мероприятия и т.д. Общение людей в нерабочей среде поможет сотруднику раскрепоститься, абстрагироваться от работы и поделиться своими интересами с другими.

3.2. Мероприятия по внедрению проекта

Система нематериальной мотивации может быть представлена множеством мероприятий, для внедрения которых необходимо рассчитать их экономическую эффективность и срок окупаемости.

Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала, а именно:

- внутриорганизационного обучения;
- повышение квалификации сотрудников;
- оформление полиса добровольного медицинского страхования работников;
- предоставление отгулов сотрудникам;
- оформлением зоны приема пищи и отдыха сотрудников.

Рассчитаем затраты по мероприятиям обучения персонала, предложенным в предыдущем абзаце, в таблице 15.

Таблица 15 –Расчет затрат на проведение обучения сотрудников

Вид обучения	Количество задействованных сотрудников, чел	Время обучения, рабочий день	Сумма, руб.
Тренинг в учреждении	25	2	98 017
Курсы повышения квалификации	16	14	860 720
Итого:			958737

В расчет затрат обучения включено:

- проведения тренингов в организации – 4 обучения ежемесячно;
- заработная плата руководителя отдела продаж за 2 дня:

$$\frac{40000 \text{ руб}}{21 \text{ день} * 2 \text{ дня}} = 3\,810 \text{ руб.}$$

- заработная плата 5 менеджеров:

$$\frac{30000 \text{ руб}}{21 \text{ день} * 2 \text{ дня} * 5 \text{ человек}} = 14\,285 \text{ руб.}$$

- страховые взносы, начисляемые на заработную плату сотрудников в размере 30%:

$$(3810 + 14285) \times 30\% = 5429 \text{ руб.}$$

Итого: 23524 руб.

Повышение квалификации сотрудников:

- стоимость повышения квалификации 14 рабочих дней: стоимость курса для главного бухгалтера = 26000руб., стоимость курса для бухгалтера = 19000руб.;

- расходы на оплату учебного отпуска для главного бухгалтера = 27645 руб.

- расходы на оплату учебного отпуска для бухгалтера = 21501руб. – страховые взносы, начисленные на отпуск сотрудников в размере 30%:

$$(27645 + 21501) \times 30\% = 14444 \text{ руб.}$$

Итого = 107590 рублей.

Ожидаемый результат: рост продаж, увеличение числа постоянных клиентов, совершенствование ведения бухгалтерского и налогового учета, сокращение сроков формирования отчетности.

Таблица 16 – Расчет затрат на совершенствование зоны отдыха для сотрудников

Наименование предмета	Количество, штук	Сумма, руб.
Настенные светильники	2	3000
Диван	1	20000
Кресло	3	15000
Журнальный столик	1	5000
Колонки для музыки	3	1500
Настенные часы	1	700
Итого:		45200

Сумма вложений на внедрение мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников составляет 429309 руб. По прогнозам после совершенствования системы нематериальной мотивации сотрудников производительность труда увеличится на 15%.

Ожидаемая производительность труда на 1 сотрудника в 2023 году после совершенствования системы нематериальной мотивации рассчитана по формуле 1:

$$\text{ОПР} = \text{ТекПР} * \%ПР \quad (1)$$

где ОПР – ожидаемая производительность труда на 1 сотрудника;

ТекПР – текущая производительность труда;

%ПР – процент изменения производительности труда по прогнозу.

$$\text{ОПР} = 32836 \text{ тыс. руб.} \times 115\% = 37761 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий носит положительный характер, что подтверждает полезность предложенных мероприятий.

Теперь рассчитаем срок окупаемости вложений в совершенствование системы нематериальной мотивации по формуле 2:

$$C = \frac{ВЛ}{ПР} = \frac{357,07}{744,67} = 0,5 \text{ года или 6 месяцев.} \quad (2)$$

Итак, можно сделать вывод, что затраты на внедрение мероприятий окупятся примерно за 6 месяцев.

Таким образом, стимулирование через удовлетворение социальных потребностей обладает высокой эффективностью. В организации, где соблюдается баланс материального и нематериального стимулирования, сотрудники качественнее работают.

Заключение

В выпускной квалификационной работе рассмотрены показатели удовлетворенности условиями труда в больнице. Для развития учреждения необходимо учитывать такие факторы как мотивация работников к профессиональному росту и труду. Трудовая мотивация – это прежде всего самопобуждение специалиста к достижению личных и организационных целей. Мотивами служат факторы, которые напрямую зависят от ценностей. К мотивам следует отнести большой спектр потребностей личности, его установки и ресурсный потенциал. Совокупность этих факторов необходимо систематизировать и изучить различные теоретические концепции трудовой мотивации. Основная задача данного процесса заключается в создании эффективной системы мотивации в учреждении и в стимулировании труда за счет нематериальных инструментов.

Необходимо при трудоустройстве рассматривать человеческий ресурс, который способен профессионально решать установленные ему задачи, от этого фактора зависит многое. Например, экономический рост учреждения, эффективность работы и конкурентоспособность. Кадровая политика учреждения должна быть рациональной и поддерживать благоприятный климат в коллективе, для стабильности кадров. Сотрудник должен чувствовать уверенность в завтрашнем дне, справедливое отношение к нему и трудовую мотивацию. Со стороны руководства должна быть продемонстрирована работа относительно удовлетворения требований и ожиданий персонала. Следует наиболее значимым сотрудникам показывать перспективу продвижения по службе, доверяя им более ответственные полномочия, предоставляя им возможности для старта.

Чтобы система мотивации работала эффективно учреждению необходимо скорректировать мотивационных механизм, в который должны быть включены методы и приемы влияния на сотрудника с точки зрения управления больницей. Грамотно выработанная система мотивации будет

побуждать сотрудника к конкретному поведению в трудовом процессе, что будет способствовать достижению целей учреждения, и, как следствие, будет удовлетворять личностные потребности работника.

Проведенный анализ мотивационной системы больницы был основан на определении того, насколько он соответствует целям учреждения и удовлетворяет качество выполняемых задач. Следовательно, на основании полученных данных отмечается, что действующая система мотивации удовлетворяет большинство сотрудников, часть из которых не осознанно подошли к оценке. Таким образом, в рамках разработки мотивационной политики в 3 главе настоящей работы предложены методы, направленные на повышение эффективности труда, и произведены экономические расчеты в рамках внедрения данных мероприятий. Сотрудники больницы подтвердили необходимость усовершенствования мотивационной системы и готовы к новым внедрениям.

Выполнение данных мер по совершенствованию системы управления мотивацией в больнице позволит в значительной мере повысить привлекательность учреждения, мотивировать к деятельности уже имеющегося персонала, а также улучшить основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности учреждения.

Список используемой литературы

1. Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента // Мировая наука. 2019. № 1(22). С. 34-37.
2. Аргашокова О. И. Проблемы управления мотивацией персонала // Социально-гуманитарные технологии. 2020. № 4(16). С. 23-31.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Прогресс книга, 2018. 1038 с.
4. Афанасьева В.С. Эффективные методы мотивации персонала // Аллея науки. 2020. № 12(51). С. 456-458.
5. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. М.: Юрайт, 2020. 381 с.
6. Балаев В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала. М.: ООО «Интернаука», 2020. С. 267-271.
7. Басюк А.С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом. СПб: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. С.100-103.
8. Голубев А.И. Управление мотивацией персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-1(60). С. 65-70.
9. Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области Тольяттинская городская клиническая больница №1 [Электронный ресурс] Официальный сайт URL: <https://тгкб1.рф> (Дата обращения: 24.09.2023)
10. Гордеева Е.В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-1(69). С. 226-229.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): [Электронный ресурс] Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от

16.04.2022) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
(Дата обращения: 24.09.2023)

12. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход. М.: Юрайт, 2021. 270 с.

13. Горносталева М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда // Синергия Наук. 2020. № 54. С. 379-392.

14. Джураева Г. М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала. М.: РЭУ, 2020. 231 с.

15. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 378 с.

16. Елкин С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.

17. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. М.: ИНФРА-М 2020, 394 с.

18. Ильина К.В., Кудрявцева В.А. Мотивация труда персонала на предприятии // Молодой учёный. 2021. № 24. С. 341-345.

19. Кириллов Н.П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала // Материалы Ивановских чтений. 2019. № 1(23). С. 183-193.

20. Конституция Российской Федерации: [Электронный ресурс]: от 12.12.1993 (ред. от 01.07.2020) URL: <http://www.consultant.ru> (Дата обращения: 24.09.2023 г.)

21. Королькова Е.А. Нематериальная мотивация как инструмент руководителя // Государственный научно-исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики. 2017. С. 132-138.

22. Кочанова А.А. Современная практика мотивации персонала // Экономика и социум. 2020. № 12-1(79). С. 663-666.

23. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний: [Электронный ресурс]

Федеральный закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ (ред. от 14.07.2022). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19559/ (Дата обращения: 24.09.2023)

24. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ. Специалист по управлению персоналом: [Электронный ресурс] Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 года №109н URL: <http://www.consultant.ru> (Дата обращения: 24.09.2023)

25. Трудовой кодекс Российской Федерации: [Электронный ресурс] Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (Дата обращения: 24.09.2023)

Приложение А
Формирование бюджета на совершенствование форм нематериального стимулирования труда персонала

Таблица А.1 - Формирование бюджета на совершенствование форм нематериального стимулирования труда персонала

Формы нематериального стимулирования	Содержание мероприятий	Стоимость мероприятий (в год)
Признание сотрудника как личности		
Поздравление с днем рождения, юбилеем	В день рождения в присутствии всего коллектива начальник отдела вручает сотруднику поздравительную открытку с выражением благодарности за труд и проявленные успехи. На информационных стендах размещают пожелания имениннику.	11000 руб.
Проводы на заслуженный отдых	Организовывают торжественное мероприятие, во время которого работнику вручают почетную грамоту, ценный подарок или денежную премию, размер которой зависит от стажа работы.	23000 руб.
Корпоративная гордость	Сотрудники получают канцелярские принадлежности с символикой предприятия.	в рамках бюджета на канцтовары
Организационные мероприятия		
Повышение привлекательности труда	Получение права совещательного голоса при принятии решений руководством организации	в рамках з/п
Предоставление социальных льгот		
Социальные льготы	Единовременные пособия в связи с рождением ребенка или смертью близких родственников	10000 руб.
	Оформление льготных путевок на санаторно-курортное лечение или отдых лучшим работникам и их семьям	200000 руб
	Предоставление разовой материальной помощи на оздоровление во время ежегодного отпуска	10000 руб.
Организация торжественных мероприятий		
Празднование 8 Марта и 23 февраля	Праздничный фуршет, поздравления коллег	50000 руб.