

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 нематериальной мотивации персонала

Обучающийся

Б.А. Конева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

## Аннотация

Бакалаврскую работы выполнила: Конева Богдана Александровна.

Тема работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала в ГБУЗ «Медицинский информационно-аналитический центр Ямало-Ненецкого автономного округа».

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент Е.Г. Пипко.

Цель работы: на основе анализа действующей системы нематериальной мотивации персонала учреждения, разработать оптимальные направления ее совершенствования.

Объект исследования: ГБУЗ «Медицинский информационно-аналитический центр Ямало-Ненецкого автономного округа».

Предмет исследования: система нематериальной мотивации персонала в ГБУЗ «Медицинский информационно-аналитический центр Ямало-Ненецкого автономного округа».

Методы исследования являются общенаучные методы (анализ, синтез, дедукция, индукция, наблюдение) и специальные методы (сравнение, аналогия, моделирование, опрос).

Практическая значимость работы заключается в том, что разработаны практические рекомендации, которые могут быть реализованы руководством учреждения для совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в условиях минимальных финансовых вложений, что важно с учетом специфики финансирования деятельности учреждения.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы без приложений 57 страница машинописного текста, в котором в том числе 19 таблиц, 8 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы нематериальной мотивации персонала.....	7
1.1 Нематериальная мотивация персонала и системный подход к управлению ею .....	7
1.2 Методы оценки эффективности системы нематериальной мотивации персонала .....	16
2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» .....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения .....	22
2.2 Анализ организации и эффективности текущей системы нематериальной мотивации персонала в учреждении .....	28
3 Направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» .....	39
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала учреждения .....	39
3.2 Оценка эффективности проектных мер .....	44
Заключение.....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	54

## Введение

Актуальность темы работы обусловлена тем, что нематериальная мотивация формирует базис для личностно-профессионального раскрытия сотрудника, то есть она обеспечивает вовлеченность сотрудника в трудовой процесс. Поэтому работодатель в целях повышения эффективности труда персонала должен изначально формировать механизмы нематериальной мотивации и затем дополнять их материальными подходами. Отмеченные механизмы должны выступать составной частью общей системы нематериальной мотивации, эффективность которой должна быть объектом постоянного мониторинга со стороны руководства субъекта хозяйствования.

Проблема исследования связана с тем, что в текущих сложных политико-экономических условиях, которые характеризуются высоким уровнем инфляции, ростом ставки рефинансирования ЦР РФ, последствиями санкционной политики в отношении России и ее бизнес-структур, наблюдается пассивное отношение работодателей к вопросам нематериальной мотивации, поскольку снижение реальных доходов населения побуждает их в первую очередь прорабатывать и развивать механизмы дополнительной материальной мотивации труда. Такой подход нельзя считать верным, поскольку мотивы труда взаимосвязаны между собой, и отсутствие удовлетворенности нематериальными мотивами труда способно вызвать внутренний конфликт у сотрудника, что в итоге спровоцирует его отстраненность от рабочего процесса, которая не будет устранена на фоне применения инструментов материальной мотивации.

Вопросы, связанные с ролью нематериальной мотивации персонала в процессе управления его трудовым поведением, а также особенности формирования и реализации в деятельности субъекта хозяйствования системы нематериальной мотивации достаточно широко рассмотрены в работах таких авторов как: Н.Н. Абакумова, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, И.А.

Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева, В.А. Шамис, Г.Г. Левкин и других.

Цель работы: на основе анализа действующей системы нематериальной мотивации персонала учреждения, разработать оптимальные направления ее совершенствования.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы системы нематериальной мотивации персонала,
- дать организационно-экономическую характеристику исследуемого учреждения,
- провести оценку организации текущей системы нематериальной мотивации персонала в учреждении,
- провести оценку эффективности текущей системы нематериальной мотивации персонала в учреждении,
- разработать меры по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала учреждения и дать оценку их эффективности.

Объект исследования: ГБУЗ «Медицинский информационно-аналитический центр Ямало-Ненецкого автономного округа».

Предмет исследования: система нематериальной мотивации персонала в ГБУЗ «Медицинский информационно-аналитический центр Ямало-Ненецкого автономного округа».

Методы исследования являются общенаучные методы (анализ, синтез, дедукция, индукция) и специальные методы (сравнение, аналогия, моделирование, опрос).

Теоретическая и информационная база исследования: нормативно-правовые документы, учебная литература, статьи из периодической печати, документы учреждения, выступающего объектом исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработаны практические рекомендации, которые могут быть реализованы руководством учреждения для совершенствования системы нематериальной мотивации

персонала в условиях минимальных финансовых вложений, что важно с учетом специфики финансирования деятельности учреждения.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, приложения.

Введение выделяет актуальность работы и проблему, связанную с исследуемой темой, обозначает предмет и объект исследования, используемые методы исследования и его информационную основу.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы системы нематериальной мотивации персонала: рассмотрена сущность нематериальной мотивации персонала и системный подход к управлению ею; выделена нормативно-правовая база реализации системы нематериальной мотивации персонала в деятельности субъекта хозяйствования; приведены методы, позволяющие провести оценку эффективности системы нематериальной мотивации персонала.

Во втором разделе дана организационно-экономическая характеристика исследуемого учреждения, проведена оценка организации текущей системы нематериальной мотивации персонала в учреждении, дана оценка эффективности текущей системы нематериальной мотивации персонала.

В третьем разделе выделены меры по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала учреждения и дана оценка их эффективности.

# **1 Теоретические основы системы нематериальной мотивации персонала**

## **1.1 Нематериальная мотивация персонала и системный подход к управлению ею**

Нематериальная мотивация персонала способна оказывать более длительное мотивационное воздействие по сравнению с материальной мотивацией, поскольку последняя достаточно быстро утрачивает свой мотивационный потенциал в условиях высокой инфляции в стране и росте ставки рефинансирования ЦБ РФ, так как отмеченные факторы снижают реальный уровень дохода, а ни каждый работодатель имеет возможность бесконечно наращивать долю средств, направляемых на поддержание материальной мотивации персонала [30].

Для раскрытия сущности нематериальной мотивации персонала, необходимо формирование общего видения относительно мотивации в целом.

Анализ литературы по исследуемому вопросу показал, что ученые-исследователи по-разному подходят к раскрытию сущности мотивации персонала [31].

Например, В.П. Пугачев считает, что «мотивация представляет собой сложный процесс детерминации поведения и мышления человека, его побуждения к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов» [22, с. 7].

Схожая позиция у Е.П. Егоршина, данный автор под мотивацией понимает «процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей» [22, с. 10].

Очевидно, что В.П. Пугачев и Е.П. Егоршин связывают понятие мотивации персонала с управляемым фактом к побуждению действию со стороны персонала [32].

При этом существуют и концептуально иные подходы, так:

- Б.М. Генкин, Е.П. Ильина, А.Я. Кибанов, Р.Г. Маниловский, Р.П. Кох, Ф.Ф. Стерликов, А.А. Амбарцумов связывают понятие мотивации с побуждением, но не поясняют что и как побуждает человека к активности;
- А.Н. Азрилиян, О.С. Виханский, А.И. Наумов в своих определениях связывают мотивацию с побуждением, как внутренним, так и внешним;
- Г.А. Шредор, Ю.Г. Одегов, А.К. Мамедов, Е.В. Мамедова, Б.А. Райзберг связывают мотивацию с понятиями «мотива, стимула и потребности» [21, с. 19].

Таким образом, мотивацию персонала, с позиции работодателя, можно рассматривать как элемент управления вовлеченностью персонала в трудовой процесс. Но это не единая роль мотивации, она по итогу своего проявления, также формирует эффективность реализуемых бизнес-процессов, поскольку они зависимы от кадрового воздействия, которое влияет на целевые ориентиры деятельности субъекта хозяйствования. Учитывая отмеченное, проявляется тот факт, что в мотивации и механизмах ее реализации в большей части заинтересовано руководство субъектов хозяйствования, поскольку мотивация позволяет выстроить связь между целями деятельности и персоналом, который привлекается для их достижения, а достижение целей функционирования не может быть отложено во времени, поскольку это снижает конкурентные позиции, нарушает условия выполнения обязательств. Персонал же при недополучении должной мотивации может менять работодателя, то есть его мотивационные потребности могут развиваться и нарастать, по сути, приводя к улучшению условий труда [33].

Мотивация, будучи итогом мотивационного процесса, достигается за счет мотивационного механизма. Он может иметь разные проявления, но его понимание складывается на основе выделения видового разнообразия мотиваций [34].

Первичным критерием классификации мотивации выступает форма мотивации, так она может быть организована в материальной и нематериальной формах [1].

Нематериальная мотивация представляет собой особый вид вознаграждения сотрудника за его трудовой процесс, который не предполагает для работодателя значительных трат для поощрения сотрудника и ориентирован на удовлетворение нематериальных мотивов трудовой деятельности. Преимущество данного вида мотивации заключается в том, что оно может реализовываться даже в условиях финансовых проблем работодателя.

Виды нематериальной мотивации персонала выделены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды нематериальной мотивации персонала [3, с. 62]

Социальная нематериальная мотивация может организовываться за счет предоставления персоналу возможности профессионального развития или карьерного роста. Психологическая нематериальная мотивация может реализовываться за счет корпоративных мероприятий и поощрения работодателем неформального общения в коллективе. Моральная нематериальная мотивация связана с формированием в трудовой среде

уважительного отношения между сотрудниками как по горизонтали управления, так и по вертикали, а также с признанием достижений сотрудников в трудовом процессе. Организационная нематериальная мотивация может реализоваться за счет улучшения условий труда, а также за счет организации времени условий отдыха персонала.

Организация действенного механизма нематериальной мотивации персонала возможна только при условии выстраивания в отношении него полного управленческого цикла, включающего в себя:

- анализ,
- контроль,
- регулирование.

Анализ предполагает, что организация условий нематериальной мотивации персонала, должна основываться не на мнении управляющего персонала, а на фактических потребностях сотрудников, поскольку именно на них ориентируется механизм мотивации. Также анализ может быть обращен и относительно трендов на нематериальную мотивацию, которые проявляются на рынке труда. Этот подход позволяет действовать работодателю на опережение, то есть внедрять заблаговременно механизмы нематериальной мотивации, которые набирают востребованность у персонала. Но внедрение современных концепций нематериальной мотивации должно проходить поступательно и аккуратно, поскольку не все имитационные модели нематериальной мотивации фактически могут проявить себя как эффективные. Анализ применяется и при сопоставлении предполагаемой к внедрению концепции нематериальной мотивации с финансовыми возможностями субъекта хозяйствования, поскольку часть мер по развитию нематериальной мотивации требует организационных затрат на внедрение. Поэтому анализ позволяет как выявить прогнозный уровень расходов на внедрение механизма нематериальной мотивации, так и реальные финансовые возможности к финансированию мер по внедрению и развитию нематериальной мотивации.

Применение мотивационных механизмов требует проведения контрольных действий в отношении их результативности. Оценка результативности должна быть комплексной, то есть основываться как на документально зафиксированных фактах, так и на мнении персонала. Также функция контроля проявляется при:

- исследовании полноты исполнения бюджета расходов на реализацию мер по выстраиванию нематериальной мотивации;
- исследовании мотивационного профиля персонала, сформировавшегося по итогам применения мер формирования нематериальной мотивации;
- контроле тенденций относительно коэффициента текучести персонала, так как непроработанность нематериальной мотивации побуждает персонал задумываться о смене работодателя.

Итоги контроля за применением нематериальной мотивации персонала формируют информационную основу, позволяющую констатировать упущения и факты неудовлетворения персонала текущими условиями нематериальной мотивации. По итогам контроля следует проводить регулирующие действия, то есть меры, позволяющие совершенствовать текущий механизм нематериальной мотивации, в целях повышения результативность его применения.

Уровень нематериальной мотивации динамичен, даже при условии, что изначально он сформировался на высоком уровне, что связано как с изменением мотивационных предпочтений кадрового состава, так и с изменением среды реализации мотивационного механизма. Поэтому мониторинг эффективности нематериальной мотивации должен проводиться системно, для оперативности реагирования на отклонения нежелательные к проявлению.

Модель материальной мотивации и модель нематериальной мотивации реализуются в одних условиях и, по сути, они применяются параллельно друг другу. Отмеченный факт подчеркивает важность сбалансированности

механизмов мотивации между собой, поскольку любой перекоc (доминирование одного вида мотивации над другим) может спровоцировать нарушение мотивационных ценностей.

Управление нематериальной мотивацией должно базироваться на принципах:

- всеобщего охвата кадрового состава, то есть единая применимость мотивации как факта управленческого воздействия, при этом допустимы дифференцированные механизмы мотивации как с учетом особенностей структуры кадрового состава, так и с учетом различных мотивационных потребностей;
- взаимосвязи целей и задач стратегического характера организации с механизмом нематериальной мотивации, то есть нематериальная мотивация должна побуждать к такой результативности труда, которая может выступать основой для достижения целей деятельности хозяйствующего субъекта и выполнению задач стратегического характера;
- открытости механизма нематериальной мотивации, используемого работодателем. Реализуется за счет: документирования элементов мотивации и доведения концепций мотивации до всех заинтересованных лиц, публичного обсуждения аспектов применяемой нематериальной мотивации;
- системности, то есть заданная концепция нематериальной мотивации и выделенный маршрут ее реализации должны применяться циклично, с учетом особенностей, выделенных к применению мотивационных механизмов;
- целесообразности, то есть внедренная концепция нематериальной мотивации должна обеспечивать формирования условий для достижения определенных целей, которые как субъект хозяйствования ставит перед своей деятельностью, так и конкретный

работник, с учетом сформированного у него мотивационного профиля;

- гибкости, то есть аспекты нематериальной мотивации должны адаптироваться к фактической ситуации, которая сформировалась в трудовой среде субъекта хозяйствования.

Важной особенностью нематериальной мотивации является тот факт, что она не только удовлетворяет текущие мотивационные потребности персонала, но и при рациональной проработанности действует на опережение, то есть способствует дополнительному профессионально-личностному развитию.

Любые меры управления, осуществляемые работодателем в отношении персонала, к котором фактически относятся в том числе и механизмы нематериальной мотивации труда, должны осуществляться в рамках правового поля.

Нормативно-правовая база, определяющая нормы реализации системы нематериальной мотивации персонала, выделена на рисунке 2.

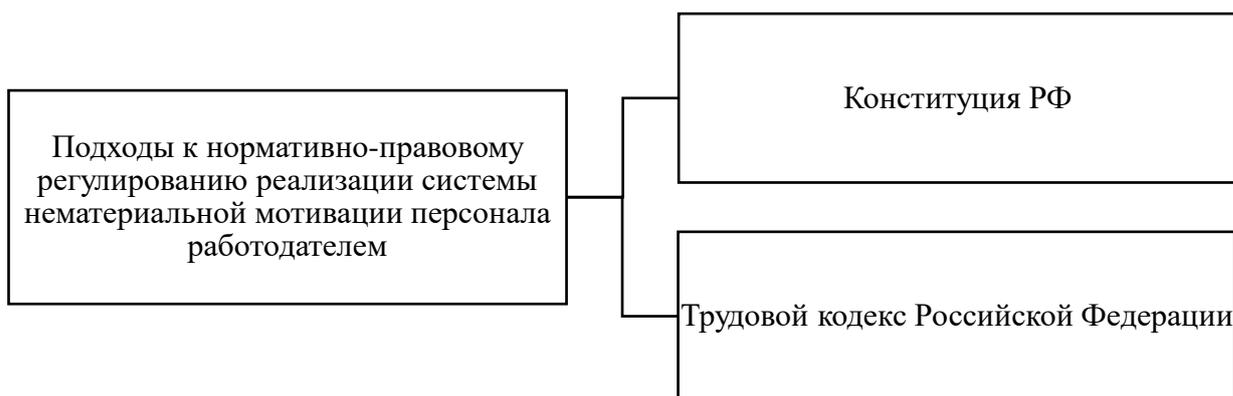


Рисунок 2 – Нормативно-правовая база, определяющая нормы реализации системы нематериальной мотивации персонала

Основы мотивации персонала, заложены статьей 37 Конституции РФ. Отмеченная статья предполагает, что каждый имеет право на вознаграждение за труд [13].

Возможность поощрять работников за добросовестный и эффективный труд выступает правом работодателя, которое выделено в перечне иных прав, предусмотренных ст. 22 ТК РФ [28].

Также ст. 191 ТК РФ предусматривает, что работодатель наделен правом поощрения работников, которые добросовестно исполняют трудовые обязанности (объявляет благодарность, награждает грамотой, представляет к званию лучшего в профессии) [28].

Документирование системы нематериальной мотивации кадров должно выстраиваться в соответствии с положениями ст. 8 ТК РФ. Отмеченная статья закрепляет, что работодатели определенных категорий обязаны принимать локальные нормативные акты, раскрывающие своим содержанием применяемые нормы трудового права, а также коллективные договора и соглашения [28]. Право разрабатывать локальные акты со стороны работодателя предусмотрены и положениями ст. 22 ТК РФ [28].

Работодатель при организации системы нематериальной мотивации должен руководствоваться и нормами ст. 9 ТК РФ, которая предполагает, что регулирование вопросов, связанных с трудовыми отношениями, должно осуществляться в рамках:

- коллективных договоров,
- соглашений,
- трудовых договоров [28].

Информационное наполнение содержание коллективного договора имеет регламентированный характер, который установлен ст. 41 ТК РФ. В его содержании могут быть раскрыты:

- виды используемых работодателем инструментов нематериальной мотивации,

- критерии получения сотрудником мер, предусмотренных системой нематериальной мотивации.

Также работодатель вправе издавать Положение о нематериальной мотивации персонала, которое наделяется статусом локального акта. Со всеми локальными актами работодателя, которые касаются системы нематериальной мотивации кадрового состава, должны быть ознакомлены все сотрудники, поскольку эта обязанность задана нормами ст. 22 ТК РФ [28].

Таким образом, в работодателем применяемые механизмы нематериальной мотивации должны раскрываться в содержании документов, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Документы, в которых работодатель должен отразить используемые механизмы нематериальной мотивации

Таким образом, работодатели, заинтересованные в формировании конкурентноспособного трудового коллектива, должны уделять внимание нематериальным мотивам трудовой деятельности сотрудников, поскольку кадровая безопасность формируется не только на фоне профессиональных

знаний и опыта, но и под влиянием лояльности персонала к работодателю, которая формируется не только под воздействием денежных факторов, но и за счет возможности персонала в рамках трудового процесса удовлетворять свои нематериальные мотивы труда. Практическое применение работодателем системы нематериальной мотивации должно быть организовано в рамках нормативно-правовых норм, в целях соблюдения прав и законных интересов сотрудников.

## 1.2 Методы оценки эффективности системы нематериальной мотивации персонала

Оценка позволяет констатировать факт уместности используемых механизмов нематериальной мотивации и их востребованности у персонала. Оценочные действия в отношении эффективности системы нематериальной мотивации персонала со стороны работодателя должны проводиться регулярно, в целях оперативного выявления негативных тенденций.

Оценочные действия в отношении нематериальной мотивации персонала могут проводиться на основании разных подходов, они выделены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Подходы к оценке эффективности системы нематериальной мотивации персонала

Информационной базой для оценочной процедуры, ориентированной на исследование эффективности системы нематериальной мотивации кадров, выступает:

- финансовая отчетность, позволяющая выделить данные связанные с результативностью деятельности кадров;
- кадровые отчеты, фиксирующие движения кадров, вызываемые в том числе факторами, связанными с используемыми работодателем мотивационными механизмами;
- итоги интервьюирования, наблюдений, опросов, анкетирования. Они позволяют понять виденье персонала относительно усилий работодателя по применению мотивации;
- данные управленческого учета.

Количественные подходы к оценке наделены повышенной степенью объективности. Количественная оценка должна начинаться с определения уровня текучести кадров, так как это первичный индикатор удовлетворенности персонала условиями трудового процесса, элементом которого выступает нематериальная мотивация. Состояния текучести кадров определяется по формуле (1).

$$K_T = \frac{Ч_y}{Ч_{Пср}}, \quad (1)$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести кадров;

$Ч_y$  – число сотрудников, уволенных в отчетном году, чел.;

$Ч_{Пср}$  – среднесписочная численность сотрудников за отчетный год, чел. [1].

Ретроспективный рост текучести кадров должен оцениваться критично, а учитывая, что движение кадров в той или иной мере присутствует всегда, работодателю следует выделять критичный для своей деятельности уровень текучести кадров и коридор допустимых отклонений по нему. Но выявленный

рост текучести кадров не может бесспорно отождествляться с проблемами в части мотивации, этот показатель при критическом уровне должен вызывать необходимость диагностики трудового поведения кадров и их отношения к системе мотивации.

В рамках количественной оценки подвергаться анализу должен и показатель производительности труда, поскольку для работодателя он позволяет сформировать виденье о том, как система нематериальной мотивации побуждает персонал к повышению результативности трудового процесса. Состояние производительности труда может быть исследовано по формуле (2).

$$ПТп = \frac{ВР}{ЧПср}, \quad (2)$$

где ПТп – производительность труда персонала, т. р./чел.;

ВР – объем выручки, полученный субъектом хозяйствования, т. р.;

ЧПср – среднесписочная численность сотрудников за отчетный год, чел. [6].

Производительность труда недостаточно выявить как факт, объективность оценки ее состояния достигается только при сопоставлении нескольких показателей в динамике между собой, то есть только при ретроспективной оценке. Данная оценка может иметь тенденцию роста, либо тенденцию снижения, что соответственно оценивается как результативность и не результативность используемого механизма нематериальной мотивации.

Оценка производительности труда может дополняться оценкой выработки. Состояние выработки может оцениваться по формуле (3).

$$ВРп = \frac{ОП}{ЧПср}, \quad (3)$$

где ВРп – уровень выработки персонала, ед.;

ОП – результат трудового процесса в натуральном выражении, ед.;

ЧП<sub>ср</sub> – среднесписочная численность сотрудников за отчетный год, чел. [6].

Количественные показатели должны оцениваться не только на момент исследования, но и в ретроспективном подходе, поскольку это позволяет оценить тенденции изменения эффективности нематериальной мотивации с течением времени.

Для оценки ретроспективных изменений показателей следует использовать формулу (4).

$$\text{ДИП} = \text{Пкп} - \text{Пнп}, \quad (4)$$

где ДИП – уровень изменения исследуемого показателя в границах анализа;

Пкп – значение показателя на конец анализируемого периода;

Пнп – значение показателя на начало анализируемого периода.

С учетом того, что система нематериальной мотивации используется работодателем в целях достижения целей и задач осуществляемого бизнеса, количественная оценка эффективности нематериальной мотивации должна проводиться с использованием показателя, позволяющего оценить тенденции изменения результативности бизнеса. Например, это может быть оценка доли новых клиентов, которые имеют деловые отношения с организацией по итогам повышения заинтересованности персонала в результатах своего труда. Данный показатель может быть рассчитан по формуле (5).

$$\text{Днк} = \frac{\text{Кнк}}{\text{К}} \times 100 \%, \quad (5)$$

где Днк – доля новых клиентов;

Кнк – количество новых клиентов за анализируемый период;

К – общее количество клиентов за анализируемый период.

Доля новых клиентов как показатель имеет высокую информативность, так как этот показатель в совокупности отражает какой имидж у субъекта хозяйствования сложился на рынке сбыта под влиянием вовлеченности персонала в процесс труда, так как все бизнес-процессы и качество продукции (услуг), зависят от работы персонала, а они зависимы в свою очередь от мотивационной удовлетворенности.

В рамках применения количественных методов может быть исследована и лояльность персонала, поскольку ее уровень выступает наглядным проявлением результативности использованного мотивационного механизма. Для оценки уровня лояльности могут использоваться следующие методы:

- шкала Терстоуна,
- метод eNPS.

Основными инструментами качественной оценки эффективности нематериальной мотивации выступает:

- интервьюирование,
- наблюдение.
- опрос,
- анкетирование,
- тестирование.

Качественные методы, применяемые в оценочных процедурах, позволяют идентифицировать:

- степень удовлетворенности персонала текущими инструментами нематериальной мотивации, используемыми работодателем;
- неиспользуемые работодателем инструменты нематериальной мотивации, в получении которых заинтересован персонал;
- морально-психологический климат;
- эмоциональное состояние персонала;
- активность сотрудников в трудовом процессе;
- вовлеченность кадров в трудовой процесс;

- инициативность сотрудников;
- степень достижения целевых ориентиров деятельности, как на отдельном рабочем месте, так и в целом по субъекту хозяйствования;
- состояние исполнительской дисциплины;
- состояние трудовой дисциплины;
- уровень профессионального развития кадров.

Смешанный подход к оценке предполагает использование в рамках одной оценочной процедуры инструментов количественной и качественной оценки. Такой подход наиболее информативен, поскольку он позволяет сопоставлять при формировании выводов расчетно-аналитические данные и данные о текущей удовлетворенности кадрового состава применяемыми методами нематериальной мотивации.

Таким образом, качество и методическое наполнение оценочных процедур влияет на полноту и объективность выводов, относительно эффективности используемого работодателем механизма нематериальной мотивации.

## **2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика учреждения**

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Медицинский информационно-аналитический центр Ямало-Ненецкого автономного округа» создано в результате реорганизации государственного учреждения здравоохранения «Салехардская окружная клиническая больница» на основании постановления Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа от 25.11.2010г. № 408-П. Налоговым органом учреждению присвоен ИНН 8901025037, ОГРН 1118901001020.

Учреждение имеет статус некоммерческой организации. Тип учреждения – бюджетное учреждение. Учредителем является Департамент здравоохранения Ямало-Ненецкого автономного округа.

Полное наименование: государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Медицинский информационно-аналитический центр Ямало-Ненецкого автономного округа». Сокращенное наименование: ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО».

Юридический адрес: Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Салехард, ул. Обская, 8.

Основной вид деятельности ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»: деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий (ОКВЭД 62.02).

Согласно п. 12 Устава ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» цель деятельности учреждения заключается в формирование единой государственной информационной системы здравоохранения автономного округа путем организации на базе современных компьютерных технологий отраслевой системы сбора, обработки, хранения и предоставления информации, обеспечивающей динамическую оценку состояния здоровья и

информационную поддержку принятия решений, направленных на его улучшение.

Предмет деятельности ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»: организация сбора, обработки и анализа медицинских статистических данных о сети, кадрах, деятельности учреждений здравоохранения, состоянии здоровья населения и управление системой медицинского статистического учета и отчетности в организациях и учреждениях здравоохранения автономного округа.

Применяемая в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» организационная структура управления соответствует линейно-функциональному типу, что продемонстрировано на рисунке 5.

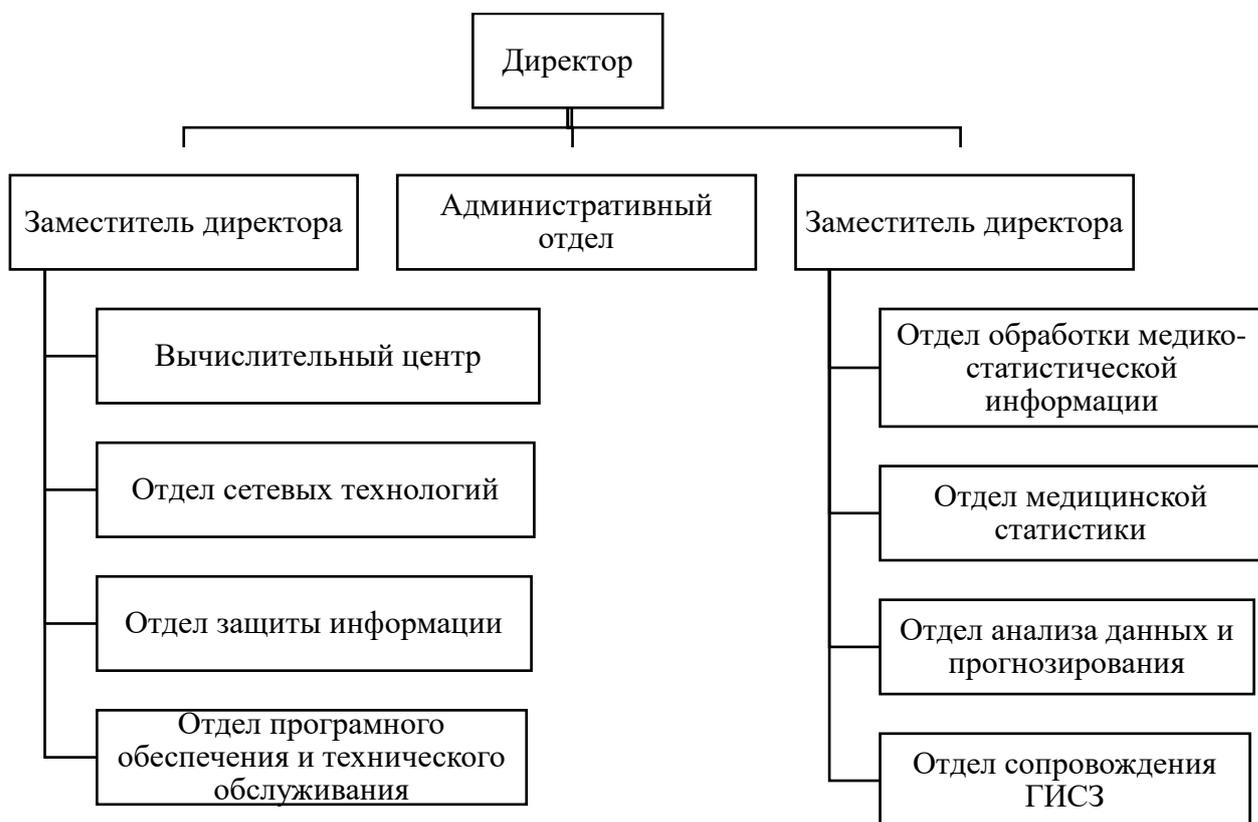


Рисунок 5 – Организационная структура управления ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»

Используемая ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» структура управления обеспечивает условия для организации контроля по функциональным зонам,

при этом замедление информационных потоков по иерархии управления компенсируется использованием системы электронного документооборота.

Изменение кадрового профиля ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг. отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Кадровый профиль ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг.

Показатель	Значение на отчетный период			Изменение (+/-)		Удельный вес, %		
	2021г.	2022г.	2023г.	2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2021г.	2022г.	2023г.
Всего среднесписочная численность, чел. В том числе:	52	55	57	+3	+2	100,00	100,00	100,00
По возрасту:	х	х	х	х	х	х	х	х
от 18 до 25 лет	5	6	8	+1	+2	9,62	10,91	14,04
от 25 до 35 лет	12	11	14	-1	+3	23,08	20,00	24,56
от 35 до 50 лет	14	15	13	+1	-2	26,92	27,27	22,81
свыше 50 лет	21	23	22	+2	-1	40,38	41,82	38,59
По гендерной принадлежности:	х	х	х	х	х	х	х	х
мужчины	19	20	18	+1	-2	36,54	36,36	31,58
женщины	33	35	39	+2	+4	63,46	63,64	68,42
По уровню образования:	х	х	х	х	х	х	х	х
среднее специальное	8	7	5	-1	-2	15,38	12,73	8,77
не законченное высшее	4	2	2	-2	-	7,70	3,63	3,51
высшее	40	46	50	+6	+4	76,92	83,64	87,72
По категориям персонала:	х	х	х	х	х	х	х	х
руководители	5	5	5	-	-	9,62	9,10	8,77
специалисты	39	42	44	+3	+2	75,00	76,36	77,19
обслуживающий персонал	8	8	8	-	-	15,38	14,54	14,04

Получая в исследуемый период все больший объем государственного задания, ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» было вынуждено внести изменение в штатное расписание, связанное с введением дополнительной кадровой численности. Отмеченное вызвало в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» рост среднесписочной численности с 52 до 57 человек.

Исследование структуры кадров выявило, что на долю сотрудников свыше 50 лет в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» приходится значимая часть кадров, которая в относительном измерении в 2021-2023гг. оценивалась в диапазоне от 41,82 % до 38,59 %, с итоговой тенденцией к снижению. Такой факт противоречив, если с одной стороны он обеспечивает качество осуществляемой деятельности ввиду опыта работы, то с иной стороны он не формирует преемственности относительно возможности передачи опыта молодым сотрудникам, поскольку на персонал в возрасте от 18 до 25 лет в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг. приходилось от 9,62 % до 14,04 %.

Офисно-документальный характер трудового процесса большей части кадровой численности ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» сказался на гендерном составе, в нем доминируют женщины, и в целом по персоналу женского пола наблюдается увеличение удельного веса в границах исследования с 63,46 % до 68,42 %. Соответственно отмеченное спровоцировало снижение удельного веса мужчин с кадрового состава за 2021-2023гг. с 36,54 % до 31,58 %. На результативность труда отмеченные факты влияния не оказывают, так как каждый сотрудник исполняет обязанности с учетом выделенного объема, согласно положениям должностной инструкции.

Для всех ведущих должностей ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» квалификационные требования обязывают осуществлять найм персонала с высшим образованием, на фоне чего удельный вес кадров с отмеченным уровнем образования в учреждении за 2021-2023гг. увеличился с 76,92 % до 87,72 %.

Если структурировать персонал ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» по категориям персонала, то выделяется факт того, что в учреждении на долю сотрудников категории служащих в границах анализа приходилось от 75,00 % до 77,19 %.

Таким образом, в структуре кадрового профиля ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг. существенных изменений не выявлено, при этом в кадровом составе доминируют сотрудники в возрасте свыше 50 лет, а также сотрудники с высшим образованием. В целом отмеченное демонстрирует

сформированность опытного и профессионального кадрового состава, который ценен для учреждения, поскольку он обеспечивает своевременное и полное достижение целей и задач, поставленных перед деятельностью ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО».

Динамика основных показателей деятельности ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг. отражена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика основных показателей деятельности ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг.

Наименование показателя	2021г.	2022г.	2023г.	Изменение			
				2022г. к 2021г.		2023г. к 2022г.	
				абс.	отн. %	абс.	отн. %
Доходы ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» всего, т. р. В том числе:	710740	671734	892169	39006	94,51	220435	132,82
- доходы ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» от оказания услуг, т. р.	334419	386599	397572	52180	115,60	10973	102,84
- доходы ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» от собственности, т. р.	14	11	17	-3	78,57	6	154,55
- доходы ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» от штрафов, пеней, т. р.	85	460	285	375	541,18	-175	61,96
- целевые субсидии, т. р.	376222	284664	494295	-91558	75,66	209631	173,64
Себестоимость ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», т. р.	702311	472762	548492	-229549	67,32	75730	116,02
Финансовый результат ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», т. р.	8429	198972	343677	190543	2360,56	144705	172,73
Среднегодовая выручка ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», т. р./чел.	13668	12213	15652	-1455	89,35	3439	128,15
Выплаты по расходам на выполнение государственного задания, всего, т. р.	376222	284664	494295	-91558	75,66	209631	173,64
Расходы ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» на фонд оплаты труда персонала, т. р.	64879	61785	72810	-3094	95,23	11025	117,84
Среднесписочная численность персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», чел.	52	55	57	3	105,77	2	103,64
Среднемесячный уровень оплаты труда на одного сотрудника ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», т. р.	103,97	93,61	106,45	-10,36	90,04	12,84	113,72

Основу деятельности ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» составляют целевые субсидии, которые учреждение получает для выполнения доведенного до него государственного задания. За 2021-2023гг. уровень целевого финансирования в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» увеличился на 31,38 %, что связано с повышением объема обрабатываемой информации медицинского характера. Все целевое субсидирование учреждением было освоено в полном объеме, что демонстрирует тождественность между уровнем целевого субсидирования и выплатам по расходам, связанным с выполнением государственного задания. Так же ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» осуществляет внебюджетную деятельность, которая позволяют учреждению иметь дополнительный доход. Совокупные расходы учреждения за период анализа сократились на 21,90 %.

В границах анализа доходность от внебюджетной деятельности ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» возросла с 334 419 т. р. до 397 572 т. р., что составило 18,88 %. Увеличение среднесписочной численности персонала за 2021-2023гг. с 52 человек до 57 человек (прирост 9,62 %), повлекло за собой увеличение расходов на фонд оплаты труда. Также его рост был в анализируемом периоде связан и с обязательной индексацией заработной платы, которая обязательна к проведению в соответствии со ст. 134 ТК РФ.

В границах 2021-2023гг. расходы учреждения на оплату труда увеличились на 12,22 %. В 2022г. в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» среднемесячный уровень оплаты труда на 1 сотрудника снизился на 9,96 %, что связано сокращением уровня премирования по сравнению с 2021г. на фоне отдельных упущений ряда сотрудников, которые привели к нарушению сроков оказания услуг внебюджетного характера. В 2023г. ситуация стабилизировалась за счет повышения ответственности персонала, что повлекло за собой прирост расходов на оплату труда на 13,72 %.

Таким образом, ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» наращивает объемы деятельности и связывает результаты труда с материальным вознаграждением за него, что способствует достижению сбалансированности интересов между работодателем и персоналом.

## **2.2 Анализ организации и эффективности текущей системы нематериальной мотивации персонала в учреждении**

В ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» специфика нематериальной мотивации персонала сформулирована и зафиксирована документально в Положении о мотивации.

Методом наблюдения и изучения документов установлено, что Положение утверждено руководителем ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», с его нормами ознакомлен весь кадровый состав исследуемого субъекта (прослеживается на основе имеющихся подписей сотрудников на листе ознакомления, ознакомление проводят в момент трудоустройства и при внесении изменений в текст локального акта).

Ознакомление с Положением о мотивации персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», позволило выделить его основные разделы, которые демонстрируют структурированность разработки мотивационного механизма. Отмеченное Положение содержит разделы:

- общие положения,
- терминология,
- принципы построения системы мотивации,
- формирование источника оплаты труда персонала,
- оплата труда сотрудников,
- порядок выплаты дополнительного вознаграждения,
- гарантии,
- основания для лишения сотрудника премиальной части оплаты труда,
- заключительные положения.

Концепция нематериальной мотивации персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» систематизирована в таблице 3.

Таблица 3 – Концепция нематериальной мотивации персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»

Элемент политики нематериальной мотивации	Характеристика элемента
Субъекты системы нематериальной мотивации персонала	руководство ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» и персонал данного учреждения
Объект системы нематериальной мотивации	нематериальные мотивы персонала к труду
Основная цель нематериальной мотивации персонала	повышение эффективности труда
Задачи нематериальной мотивации персонала	снижение текучести кадров в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» как минимум на 5 %; рост производительности труда в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» как минимум на 4 %
Методы управления системой нематериальной мотивации персонала	экономические, социально-психологические, организационно-административные
Временной аспект	система нематериальной мотивации в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» действует с момента ее введения Положением о мотивации и издания приказа о внедрении
Измерители	количественные, качественные.
Набор показателей к оценке эффективности	снижение текучести кадров; достижение плановых показателей; достигнутый результат
Степень открытости информации	информация не имеет статуса коммерческой тайны, но при этом публично ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» старается не афишировать концепцию нематериальной мотивации
Ключевые принципы формирования и реализации системы нематериальной мотивации персонала	экономическая эффективность, открытость, рациональность, осязаемость, комплексность

Отмеченное демонстрирует, что в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» система нематериальной мотивации имеет сформированный характер.

Согласно Положения о мотивации, на текущий момент в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» используются инструменты нематериальной мотивации персонала, выделенные на рисунке 6.



Рисунок 6 – Инструменты нематериальной мотивации персонала, используемые в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»

Опрос начальника отдела кадров позволил установить, что инструменты нематериальной мотивации заложены в Положение о мотивации с учетом его мнения, без исследований мотивационных предпочтений сотрудников. Также опрос показал, что в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» анализ эффективности управления системой нематериальной мотивации персонала не проводится. Отмеченное нарушает цикл управления, который должен базироваться на этапах анализа, контроля, регулирования, поскольку отсутствие анализа не позволяет формировать информационную базу для контрольных действий и последующего регулирования ситуации по управлению нематериальной мотивацией.

Объективность оценки эффективности, применяемой в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» системы нематериальной мотивации персонала можно достичь, ориентируясь в первую очередь на типы мотивации свойственные персоналу учреждения. Для идентификации типов мотивации персонала в исследовании использована методика В.И. Герчикова (в оценке участвовало 23 респондента, выборка случайная, опрос в анонимной форме), результаты полученные по итогам ее применения отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка типов мотивации персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» по методике В.И. Герчикова

Тип трудовой мотивации	Количество респондентов, чел.	Удельный вес, %
Инструментальный тип	6	26,08
Профессиональный тип	9	39,13
Патриотический тип	5	21,74
Хозяйский тип	2	8,70
Люмпенизированный тип	1	4,35
Всего	23	100,00

39,13 % респондентов имеют профессиональный тип мотивации, что демонстрирует первоочередную потребность в реализации профессиональных возможностей в трудовом процессе, что подчеркивает значимость для большей части опрошенных них механизмов нематериальной мотивации, используемых ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» как работодателем.

О доминировании материальных инструментов мотивации высказалось 26,08 % опрошенных. Отмеченные результаты можно связать со спецификой профессиональной деятельности сотрудников ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» и тем фактом, что в кадровом составе имеются врачи, аналитики для которых профессиональная самореализация имеет главенствующую роль.

Далее в исследовании оценивались предпочтительные для сотрудников ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» инструменты нематериальной мотивации. В оценке участвовало 23 респондента, выборка случайная, опрос в анонимной форме), результаты полученные по итогам ее применения отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты оценки предпочтительных для сотрудников ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» инструментов нематериальной мотивации

Название элемента нематериальной мотивации	Количество ответов	Удельный вес, %
Делегирование полномочий	2	8,70
Профессиональное развитие	4	17,40
Карьерный рост	3	13,04
Корпоративные мероприятия	7	30,44
Гибкий график работы	1	4,34
Улучшение условий труда	1	4,34
Предоставление дополнительных дней отпуска	2	8,70
Похвала и благодарности, признание (заслуг)	3	13,04
Всего	23	100,00

Большая часть респондентов (30,44 %) высказалось о том, что для них значим такой инструмент нематериальной мотивации как корпоративные мероприятия. При этом установлено, что в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» они имеют ограниченный характер – организуется лишь мероприятие к дню медицинского работника и корпоратив к Новому году.

Результаты оценки удовлетворенности сотрудников ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» текущими инструментами нематериальной мотивации (в оценке участвовало 23 респондента, выборка случайная, опрос в анонимной форме) обобщены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты оценки удовлетворенности сотрудников ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» текущими инструментами нематериальной мотивации

Вариант ответа	Вопрос: «В какой мере Вы удовлетворены текущими подходами к нематериальной мотивации?»	
	количество полученных ответов	удельный вес, %
В полной мере удовлетворен	7	30,43
Частично удовлетворен	11	47,83
Не удовлетворен полностью	5	21,74
Всего	23	100,00

О полной удовлетворенности текущим механизмом нематериальной мотивации в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» заявило 30,43 % опрошен, при том, что

47,83 % респондентов высказались лишь о частичной удовлетворенности. Отмеченное демонстрирует не проработку работодателем инструментария нематериальной мотивации, что вызвано отсутствием системной оценки эффективности системы нематериальной мотивации (установлено по итогам изучения Положения о мотивации и опроса начальника отдела кадров).

Дополнительно была оценена мотивационная направленность сотрудников ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» с использованием методики Т. Эслера (в оценке участвовало 23 респондента, выборка случайная, опрос в анонимной форме). Результаты оценки обобщены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты оценки мотивационной направленности сотрудников

Количество ответов	Удельный вес, %	Полученный результат
-	-	низкая мотивация к успеху
6	26,09	средний уровень мотивации к успеху
14	60,87	умеренно высокий уровень мотивации к успеху
3	13,04	слишком высокий уровень мотивации к успеху
Итого: 23	Итого: 100,00	-

У 60,87 % респондентов выявлен умеренно высокий уровень мотивации к успеху, а у 13,04 % высокий уровень, поэтому проблемы в части недостаточной удовлетворенности персонала текущими инструментами нематериальной мотивации, применяемыми ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» являются следствием пассивного отношения к ним со стороны работодателя.

Результаты оценки лояльности персонала к ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» как к работодателю по методике Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой обобщены в таблице 8 (в оценке участвовало 23 респондента, выборка случайная, опрос в анонимной форме).

Таблица 8 – Результаты оценки лояльности персонала к ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» как к работодателю по методике Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой

Высокая лояльность персонала		Средняя лояльность персонала		Низкая лояльность персонала		Общее число респондентов, чел.
число респондентов, чел.	уд. вес, %	число респондентов, чел.	уд. вес, %	число респондентов, чел.	уд. вес, %	
5	21,74	14	60,87	4	17,39	23

Оценка позволила установить, что у персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» доминирует средний уровень лояльности, он установлен у 60,87 % опрошенных.

Для объективности оценка лояльности проведена и методом eNPS, итоги данной оценки систематизированы в таблице 9 (в оценке участвовало 23 респондента, выборка случайная, опрос в анонимной форме).

Таблица 9 – Итоги оценки лояльности персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» методом eNPS

Критики		Нейтралы		Промоутеры		Общее число респондентов, чел.
число респондентов, чел.	уд. вес, %	число респондентов, чел.	уд. вес, %	число респондентов, чел.	уд. вес, %	
5	21,74	6	26,09	12	52,17	23

Расчет индекса eNPS =  $(12 - 5) / 23 \times 100 \% = 30,43 \%$

Результат в 30,43 %, установленный по итогам применения методики eNPS, позволяет сделать суждение, что среди персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» преобладает средний уровень лояльности к работодателю.

Установив отношения персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» к механизмам нематериальной мотивации, необходимо исследовать его влияние на кадрово-экономические показатели, формирующие результативность деятельности.

Динамика движения персонала в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг. отражена в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика движения персонала в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг.

Наименование показателя	2021г.	2022г.	2023г.	Изменение			
				2022г. к 2021г.		2023г. к 2022г.	
				абс.	отн. %	абс.	отн. %
Среднесписочная численность персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», чел.	52	55	57	3	105,77	2	103,64
Число уволенных сотрудников ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО (по всем причинам)	3	4	6	1	133,33	2	150,00
Число сотрудников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	-	-	-	-	-	-	-
Коэффициент текучести кадров в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», %	5,77	7,27	10,53	1,50	126,00	3,26	144,84
Число принятых сотрудников, чел.	3	4	6	1	133,33	2	150,00
Коэффициент оборота по приему персонала, %	5,77	7,27	10,53	1,50	126,00	3,26	144,84
Число сотрудников ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО, проработавших весь год, чел.	49	51	51	2	104,08	-	100,00
Коэффициент постоянства кадрового состава ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», %	94,23	92,73	89,47	-1,50	98,41	-3,26	96,48

Анализ выявил тенденцию к росту коэффициента текучести кадров в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг. со значения 5,77 % до 10,53 %, что оценивается отрицательно, принимая во внимание, что расторжений трудовых договоров по инициативе работодателя в указанные временные границы не было, то есть все уволившиеся имели намерение сменить работодателя по личным мотивам.

Динамика изменения состояния коэффициента текучести персонала в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг. отражена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика изменения состояния коэффициента текучести персонала в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг., %

ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» формирует доходы от целевых средств, которые учреждение получает для выполнения государственного задания и доходы от оказания услуг на возмездной основе. В рамках исследования нематериальной мотивации оценку состояния производительности труда целесообразно связать с динамикой доходов от оказания услуг, поскольку их объем и качество зависят от вовлеченности персонала в их оказание.

Динамика состояния производительности труда персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» (по состоянию уровня доходов от оказания возмездных услуг) за 2021-2023гг., представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика состояния производительности труда персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» (по состоянию уровня доходов от оказания возмездных услуг) за 2021-2023гг.

Наименование показателя	2021г.	2022г.	2023г.	Изменение			
				2022г. к 2021г.		2023г. к 2022г.	
				абс.	отн. %	абс.	отн. %
Доходы ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» от оказания услуг, т. р.	334419	386599	397572	52180	115,60	10973	102,84
Среднесписочная численность персонала, чел.	52	55	57	3	105,77	2	103,64
Производительность труда персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», т. р. / чел.	6431,13	7029,07	6974,95	597,94	109,30	-54,12	99,23

В 2023г. относительно 2022г. отмечается снижение уровня производительности труда на 0,77 %. Отмеченное значение не наделено критическим характером, но в целом оно демонстрирует необходимость корректировки, реализуемой ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» системы нематериальной мотивации.

Динамика производительности труда персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг. представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Динамика производительности труда персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» за 2021-2023гг., т. р./чел.

Несмотря на частичную неудовлетворенность аспектами нематериальной мотивации, персонал ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» достаточно лоялен к работодателю, что обеспечивается как инструментами материальной мотивации, так и профессиональными ориентирами трудовой деятельности персонала в области сопричастной к здравоохранению.

Таким образом, ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» применяет шаблонные инструменты нематериальной мотивации персонала, которые выделены к применению начальником отдела кадров и утверждены руководством учреждения без фактического исследования мотивационного профиля персонала. Отмеченное свидетельствует о том, что в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»

реализуется не полный управленческий цикл в отношении системы управления нематериальной мотивацией, поскольку не реализуется этап анализа (первичный, направленный на исследование мотивационных предпочтений и вторичный, позволяющий проводить оценку эффективности реализуемой системы мотивации нематериального характера). В целом исследование показало, что в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» текущая система нематериальной мотивации труда нуждается в актуализации, поскольку в ней имеются упущения как методологического (отсутствие мониторинга за результативностью использования инструментов нематериальной мотивации), так и организационного характера (отсутствие в деятельности отдельных инструментов нематериальной мотивации, потребность в которых испытывает персонал и их неполнота).

### **3 Направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала учреждения**

Исследование выявило, что персонал ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» испытывает потребность в проведении корпоративных мероприятий, а работодателем данный инструмент мотивации не проработан в полной мере, поскольку статичные корпоративные мероприятия в форме празднования дня медицинского работника и Нового года (банкеты), не оказывают мотивирующего воздействия.

Учитывая, что персонал ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» осуществляет трудовой процесс, характеризующийся повышенной умственной деятельностью, статичностью на фоне длительной работы за компьютером, выявленная потребность в проведении корпоративных мероприятий выступает следствием психофизиологических потребностей.

ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» можно предложить следующие маршруты совершенствования системы нематериальной мотивации.

Организация корпоративного волонтерства.

Тренд на волонтерство имеет широкое распространение, но не все сотрудники могут активно в нем участвовать поскольку рабочий день заканчивается в 18 часов 00 минут, а после рабочего дня необходимо время на отдых, участие в жизни детей (помощь в подготовке уроков и т.п.). Поэтому ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» может организовать корпоративное мероприятие в форме волонтерства. Так, волонтерство может быть ориентировано на помощь детскому дому «Сияние Севера» (г. Салехард).

Цели предложенного корпоративного мероприятия:

- развитие неформально общения и преодоление барьеров застенчивости,

- укрепление командообразования,
- развитие навыков сотрудничества.

Корпоративное волонтерство, организованное в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»:

- позволит за счет участия в организации детских спортивных мероприятий повышать физическую активность сотрудников;
- повысит сплоченность коллектива за счет общего стремления принять участие в организации мероприятий для детей-сирот и детей оставшихся без попечения родителей;
- обеспечит условия для эмоционального раскрытия сотрудников, что важно с учетом чрезмерной сконцентрированности на рабочем месте на фоне специфики трудового процесса;
- позволит проявить творческие способности и умения, в рамках участия в тематических мероприятиях, организуемых руководством детского дома (мастер-классы, концерты, творческие мастерские и т.п.).

Условия организации в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» корпоративного волонтерства:

- учреждение согласует с руководством детского дома «Сияние Севера» намерение о корпоративном волонтерстве в отношении его воспитанников;
- сотрудники учреждения привлекаются к участию в мероприятиях детского дома «Сияние Севера» по приглашению его руководства (письменное оповещение с учетом плана работ детского дома);
- персонал ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» принимает участие в корпоративном волонтерстве по личному желанию, при этом оповестив работодателя в письменной форме. Работодатель в свою очередь предоставляет сотруднику-волонтеру в день проведения мероприятий детским домом дополнительный оплачиваемый выходной (оплата за счет средств от внебюджетной деятельности);

- с учетом текущей среднесписочной численности персонала (57 человек), учреждение может одновременно предоставить возможность участия в волонтерстве детскому дому не более 5 сотрудников.

Организация дней проведения мастер-классов.

За рамками профессионализма у большинства сотрудников имеются увлечения, которые способствуют личностному развитию и расширению кругозора. Поэтому ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» рекомендуется организовывать дни мастер-классов, в рамках которых сотрудники могут делиться опытом изготовления мыла ручной работы и лоскутного шитья, скетчинга (техника быстрого рисования), опытом рыболовства и иными увлечениями.

Цель корпоративного мероприятия в форме проведения мастер-классов:

- развитие неформально общения и преодоление барьеров застенчивости,
- укрепление командообразования,
- развитие навыков сотрудничества.

Условия организации дней проведения мастер-классов ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»:

- мероприятие проводится в последнюю пятницу месяца,
- продолжительность мероприятия 2 часа, начало в 16 часов 00 минут,
- посещение мероприятия – пожеланию,
- планирование мероприятий проводится инициативной группой из числа персонала,
- для проведения мероприятия выделяется комната отдыха.

Финансовые риски, связанные с проведением мастер-классов в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» отсутствуют, так как проектная мера не предполагает финансового обеспечения для реализации. Отмеченный факт значим, учитывая, что деятельность ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» в основном финансируется за счет бюджетных источников.

Организация ежемесячного корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел».

Трудовой потенциал сотрудников и степень мотивации к труду зависит от возможности реализовать личностную и гражданскую активность, поэтому ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» рекомендуется организовывать корпоративные мероприятия, обеспечивающие персоналу возможности для этого. Например, это может быть корпоративное мероприятие «Марафон добрых дел».

Цель корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел»:

- сплочение коллектива,
- укрепление командообразования,
- развитие навыков сотрудничества.

Подходы к проведению корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел»:

- тематика мероприятия ежемесячно меняется. Например, это может быть: марафон помощи дому престарелых (сбор средств личной гигиены и посещение постояльцев учреждения); марафон помощи зооприюту (помощь с выгулом животных); марафон защиты окружающей среды (организуется сбор макулатуры, пластика, батареек и т.п.); марафон помощи поисково-спасательному отряду «ЛизаАлерт» (участие в поисковых работах, помощь в сборе батареек для оборудования и скотча, распечатка ориентировок); марафон посещения социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних; марафон экоквест (уборка прилегающей к офису учреждения территории); марафон помощи СВО (сбор средств личной гигиены, бинтов и т.п.); марафон донорства (сдача крови); марафон помощи детским благотворительным фондам; марафон помощи благотворительным фондам оказывающим паллиативную помощь людям и т.п.;
- участие в корпоративном мероприятии для сотрудников основывается на добровольном начале.

Программа реализации мер, направленных на совершенствование системы нематериальной мотивации в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Программа реализации мер, направленных на совершенствование системы нематериальной мотивации в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»

Наименование проектной меры	Лица, ответственные за реализацию проектной меры	Срок внедрения	Потребность в расходах на внедрение
Организация корпоративного волонтерства, ориентированного на помощь детскому дому «Сияние Севера» (г. Салехард)	Директор, начальник административного отдела	01.07.2024г.- 01.08.2024г.	Требуются
Организация дней проведения мастер-классов	Директор, начальник административного отдела	01.07.2024г.- 01.08.2024г.	Не требуются
Организация ежемесячного корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел»	Директор, начальник административного отдела	01.07.2024г.- 01.08.2024г.	Не требуются

Внедрение проектных мер в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» должно сопровождаться:

- оформлением приказа о внедрении,
- распределением ответственности за внедрение в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» проектных мер.

Таким образом, учитывая упущения в применяемых ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» инструментах нематериальной мотивации, а также с учетом экономической и политической ситуации в стране, учреждению предложены оптимальные и практически значимые меры по развитию системы нематериальной мотивации персонала.

### 3.2 Оценка эффективности проектных мер

Ключевым условием апробации проектных мер выступает соответствие их принципу эффективности. Поэтому в исследовании проведена комплексная оценка предложенных практических меры по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО».

Оценка проектной меры по организации корпоративного волонтерства ориентировано на помощь детскому дому «Сияние Севера» (г. Салехард):

При среднесписочной численности в 57 человек (по состоянию на 2023г.) предполагается, что участие в корпоративном волонтерстве, ориентированном на помощь детскому дому примет участие как минимум 10 % сотрудников, то есть порядка 6 человек.

Соответственно прирост производительности труда в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» может составить:

$$П = 6 \text{ чел.} \times 100 \% / (57 - 6) = 11,76 \%$$

При расчете расходов на внедрение в исследовании учитываются следующие факты:

- среднемесячная заработная плата на 1 сотрудника ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» составляет 106,45 т. р.,
- среднее количество рабочих дней в месяце составляет 22 дня,
- ожидается, что каждый сотрудник ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», участвующий в мероприятии в течение года как минимум 8 раз примет участие в корпоративном волонтерстве.

Расходы ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» на внедрение:

$$6 \text{ чел.} \times ((106,45 \text{ т. р.} / 22 \text{ дня}) \times 8 \text{ дней}) = 232,25 \text{ т. р.}$$

Информационная основа для исчисления эффективности внедрения проектного мероприятия по организации корпоративного волонтерства ориентировано на помощь детскому дому «Сияние Севера» представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Информационная основа для исчисления эффективности внедрения проектного мероприятия по организации корпоративного волонтерства ориентировано на помощь детскому дому «Сияние Севера»

Наименование исходного показателя	Обозначение	Единица измерения	Значение
Численность персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»	Чисх	чел.	6
Среднемесячная оплата труда на 1 сотрудника ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»	ЗПер	т. р.	106,45
Норматив отчислений на страховые взносы с сумм оплаты труда (в т.ч. взносы на «травматизм» по 1 классу профессионального риска, соответствующему ОКВЭД 62.02)	В	%	30,20
Расходы ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» на внедрение	З	т. р.	232,25

Оценка эффективности мероприятия по организации корпоративного волонтерства ориентировано на помощь детскому дому «Сияние Севера» отражена в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка эффективности мероприятия по организации корпоративного волонтерства ориентировано на помощь детскому дому «Сияние Севера»

Наименование	Единица измерения	Расчет показателя	Значение
Условная экономия среднесписочной численности персонала	чел.	$Эч = 6 \times 11,76 / (11,76 + 100,00)$	0,63
Условно-годовая экономия по оплате труда сотрудников	т. р.	$Эз/п = 0,63 \times 106,45 \times 12$	804,76
Условно-годовая экономия по социальным отчислениям с сумм начисленной оплаты труда	т. р.	$Эсоц = 804,76 \times 30,20 / 100,00$	243,04
Условно-годовая экономия учреждения	т. р.	$Эг = 804,76 + 243,04 - 232,25$	815,55
Годовой экономический эффект ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО»	т. р.	$Ээ = Эг$	815,55

Расчетные данные демонстрируют, что ожидаемый в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» рост производительности труда позволяет достичь условную экономию штатной численности на 0,63 чел., что способствует формированию годового экономического эффекта в 815,55 т. р.

Оценка эффективности проектной меры по организации в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» дней проведения мастер-классов:

В ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» среднесписочная численность персонала 57 человек (по состоянию на 2023г.), ожидается, что в организуемых работодателем мастер-классах будет принимать участие порядка 15 % сотрудников, что составляет 9 человек.

С учетом отмеченного прирост производительности труда в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» ожидается на уровне:

$$П = 9 \text{ чел.} \times 100 \% / (57 - 9) = 18,75 \%$$

ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» расходы на внедрение меры по организации дней проведения мастер-классов не требуются. Аналитическая основа для определения уровня эффективности мероприятия систематизирована в таблице 15.

Таблица 15 – Аналитическая основа для определения уровня эффективности мероприятия по организации дней проведения мастер-классов

Наименование исходного показателя	Обозначение	Единица измерения	Значение
Численность персонала учреждения	Чисх	чел.	9
Среднемесячная оплата труда на 1 сотрудника	ЗПср	т. р.	106,45
Норматив отчислений на страховые взносы с сумм оплаты труда (в т.ч. взносы на «травматизм» по 1 классу профессионального риска, соответствующему ОКВЭД 62.02)	В	%	30,20
Расходы ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» на внедрение	З	т. р.	-

Оценка эффективности внедрения в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» меры по организации дней проведения мастер-классов, дана в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка эффективности внедрения в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» меры по организации дней проведения мастер-классов

Наименование	Единица измерения	Расчет показателя	Значение
Условная экономия среднесписочной численности персонала	чел.	$\text{Эч} = 9 \times 18,75 / (18,75 + 100,00)$	1,42
Условно-годовая экономия по оплате труда сотрудников	т. р.	$\text{Эз/п} = 1,42 \times 106,45 \times 12$	1813,91
Условно-годовая экономия по социальным отчислениям с сумм начисленной оплаты труда	т. р.	$\text{Эсоц} = 1813,91 \times 30,20 / 100,00$	547,80
Условно-годовая экономия учреждения	т. р.	$\text{Эг} = 1813,91 + 547,80 - 0$	2361,71
Годовой экономический эффект	т. р.	$\text{Ээ} = \text{Эг}$	2361,71

В ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» потенциально ожидаемый рост производительности труда обеспечивает возможность достижения условной экономии штатной численности на 1,42 чел., что обеспечивает годовой экономический эффект в 2 361,71 т. р.

Оценка эффективности организации в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» ежемесячного корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел»:

Предложенное мероприятие «Марафон добрых дел» состоит из множества подпрограмм, реализуемых в течение года, поэтому ожидается участие в нем как минимум 20 % персонала, то есть 11 человек (исходя из среднесписочной численности в 57 человек).

Потенциальный прирост производительности труда в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», под влиянием оцениваемой проектной меры, может составить:

$$П = 11 \text{ чел.} \times 100 \% / (57 - 11) = 23,91 \%$$

Внедрение в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел» не предполагает расходов на внедрение. Показатели позволяющие оценить эффективность мероприятия обобщены в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели для оценки эффективности организации в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» ежемесячного корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел»

Наименование исходного показателя	Обозначение	Единица измерения	Значение
Численность персонала учреждения	Чисх	чел.	11
Среднемесячная оплата труда на 1 сотрудника	ЗПср	т. р.	106,45
Норматив отчислений на страховые взносы с сумм оплаты труда (в т.ч. взносы на «травматизм» по 1 классу профессионального риска, соответствующему ОКВЭД 62.02)	В	%	30,20
Расходы на внедрение проектной меры	З	т. р.	-

Расчет эффективности внедрения в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел» отражен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет эффективности внедрения в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел»

Наименование	Единица измерения	Расчет показателя	Значение
Условная экономия среднесписочной численности персонала	чел.	$Эч = 11 \times 23,91 / (23,91 + 100,00)$	2,12
Условно-годовая экономия по оплате труда сотрудников	т. р.	$Эз/п = 2,12 \times 106,45 \times 12$	2708,08
Условно-годовая экономия по социальным отчислениям с сумм начисленной оплаты труда	т. р.	$Эсоц = 2708,08 \times 30,20 / 100,00$	817,84
Условно-годовая экономия учреждения	т. р.	$Эг = 2708,08 + 817,84 - 0$	3525,92
Годовой экономический эффект	т. р.	$Ээ = Эг$	3525,92

Прирост производительности труда способен сформировать условную экономию среднесписочной численности персонала в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» в 2,12 человека, что обеспечивает годовой экономический эффект в сумме 3 525,92 т. р.

В ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» возможно комплексное внедрение проектных мер, ориентированных на совершенствование системы нематериальной

мотивации, поэтому в таблице 19 отражен совокупный эффект от проектных мер.

Таблица 19 – Совокупная оценка комплексного внедрения в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» проектных мер, ориентированных на совершенствование системы нематериальной мотивации

Наименование проектной меры	Расходы на внедрение, т. р.	Годовой экономический эффект ожидаемый в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО», т. р.	Условная экономия среднесписочной численности персонала, чел.
Организация в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» корпоративного волонтерства, ориентированного на помощь детскому дому «Сияние Севера» (г. Салехард)	232,25	815,55	0,63
Организация в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» дней проведения мастер-классов	Не требуются	2361,71	1,42
Организация в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» ежемесячного корпоративного мероприятия «Марафон добрых дел»	Не требуются	3525,92	2,12
Итого	232,25	6703,18	4,17

ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» лишь на 1 мероприятие из 3 предложенных, потребуются расходы для внедрения управленческих рекомендаций, выделенных для развития системы нематериальной мотивации. При возможных расходах в 232,25 тыс. руб. потенциально уровень годового экономического эффекта в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» может составить 6 703,18 тыс. руб.

Таким образом, ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» может апробировать в своей деятельности как отдельные проектные меры, предложенные в исследовании для совершенствования текущей концепции системы нематериальной мотивации, так и всю их совокупность. Финансовые риски по внедрению минимальны, а организационные могут проявиться на фоне отсутствия планирования деятельности по внедрению, но они устраняются при формировании диаграммы Ганта.

## Заключение

Исследование показало, что работодатель, выстраивая систему нематериальной мотивации персонала должен руководствоваться не собственным мнением, а мотивационными потребностями персонала, поскольку дисбаланс между применяемыми инструментами нематериальной мотивации и фактическими потребностями персонала в них, приводит с течением времени к снижению лояльности персонала к работодателю, что провоцирует сокращение уровня вовлеченности персонала в трудовой процесс, текучесть персонала.

В ходе исследования:

- рассмотрены теоретические основы системы нематериальной мотивации персонала. Установлено, что нематериальная мотивация оказывает влияние на эмоционально-личностное удовлетворение персонала условиями труда, без наличия которого механизмы материальной мотивации утрачивают свою значимость достаточно в короткие сроки, поскольку внутренний конфликт сотрудника на фоне отсутствия удовлетворения нематериальных мотивационных потребностей снижает уровень вовлеченности в трудовой процесс, что негативно отражается на производительности труда и иных показателях, отражающих качество трудового процесса. Система нематериальной мотивации должна периодически оцениваться на эффективность применения, в целях оперативной корректировки концепции применения;
- дана организационно-экономическая характеристика исследуемого учреждения. Установлено, что деятельность ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» в основном финансируется за счет бюджетных средств и она ориентирована на организацию сбора, обработки и анализа медицинских статистических данных о сети, кадрах, деятельности учреждений здравоохранения, состоянии здоровья населения и

управление системой медицинского статистического учета и отчетности в организациях и учреждениях здравоохранения автономного округа;

- проведена оценка организации текущей системы нематериальной мотивации персонала в учреждении. По ее итогам установлено, что ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» применяет шаблонные инструменты нематериальной мотивации персонала, которые выделены к применению начальником отдела кадров и утверждены руководством учреждения без фактического исследования мотивационного профиля персонала. Данный факт показывает, что в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» реализуется не полный управленческий цикл в отношении системы управления нематериальной мотивацией;
- дана оценка эффективности текущей системы нематериальной мотивации персонала в учреждении. Оценка позволила установить факт неудовлетворенности аспектами нематериальной мотивации у персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» на фоне непроработанности работодателем такого инструмента нематериальной мотивации как корпоративные мероприятия. При этом комплексная оценка показала, что персонал исследуемого учреждения достаточно лоялен к работодателю, что обеспечивается как инструментами материальной мотивации, так и профессиональными ориентирами трудовой деятельности персонала в области сопричастной к здравоохранению;
- разработаны меры по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала учреждения и дана оценка их эффективности. ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» предложено развивать систему нематериальной мотивации персонала за счет удовлетворения потребности персонала в проведении корпоративных мероприятий. Учитывая экономико-политическую ситуацию в стране, вектор проведения корпоративных мероприятий следует ориентировать на

социально-развивающую сферу. Так, ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» следует: проводить мероприятия по корпоративному волонтерству, например, ориентированное на помощь детскому дому «Сияние Севера» (г. Салехард); организовывать дни проведения мастер-классов; проводить ежемесячные корпоративные мероприятия в рамках проекта «Марафон добрых дел» (с разной ежемесячной тематикой). Расчетно-аналитическим путем установлено, что проектные меры наделены эффективностью, поэтому допустимо апробировать их в ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» как отдельно, так и комплексно.

Таким образом, исследование позволило идентифицировать проблемы в области системы управления нематериальной мотивацией персонала ГБУЗ «МИАЦ ЯНАО» и разработать практически значимые подходы к их устранению.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абакумова Н.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / Н.Н. Абакумова. – М. : Ай Пи Ар Медиа, 2021. 234 с.
2. Гареева Л.Р. Совершенствование нематериальной мотивации персонала в организации / Л.Р. Гареева, А.Д. Нигаматова, А.Э. Галина // Современная наука и образование: достижения и перспективы развития: сборник материалов XXX-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, в 4 т., Том 2, 7 июня 2023-Москва: Издательство НИЦ «Империя», 2023. 196 с.
3. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б.М. Генкин. – 2-е изд., испр. – М. : Норма : ИНФРА-М, 2020. 352 с.
4. Голубев А.И. Управление мотивацией персонала организации / А.И. Голубев // Экономика и бизнес : теория и практика. – 2020. – № 2-1. – С. 65-70.
5. Горленко О.А. Управление персоналом : учебник / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. 217 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом : учебник / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020. 802 с.
7. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А.П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. 378 с.
8. Зайцева Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М. : ИД «Форум» : ИНФРА-М, 2020. 336 с.
9. Зверева Е.В. Анализ использования мотивационных методов в системе управления персоналом организации / Е.В. Зверева, О.А. Кислова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-2. – С. 10-12.

10. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник / А.П. Панфилова [и др.] ; под общ. ред. А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 313 с.

11. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами : учебник / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 178 с.

12. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2019. 524 с.

13. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общенационального голосования 01.07.2020). – URL : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 22.01.2024).

14. Круглов Д.В. Стратегическое управление персоналом : учеб. пособие / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 168 с.

15. Кряжева Е.В. Психология мотивации : учебно-профессиональная мотивация: учеб. пособие / Е.В. Кряжева, М.Ю. Виноградская, А.Э. Цымбалюк. – Саратов : Вузовское образование, 2020. 75 с.

16. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. 202 с.

17. Максимцев И.А. Управление персоналом : учебник / И.А. Максимцев, Н.А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 526 с.

18. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник / В.М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. 451 с.

19. Мехреньгина Д.С. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов коммерческой организации / Д.С. Мехреньгина // Молодой ученый. – 2021. – № 5 (347). – С. 275-278.

20. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала : учебник / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М : Издательство Юрайт. 2022. 378 с.
21. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / С.Ю. Трапицын [и др.] ; под. общ. ред. С.Ю. Трапицына. – М. : Издательство Юрайт, 2020. 314 с.
22. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / под. ред. проф. В.П. Пугачева. – М. : ИНФРА-М, 2020. 394 с.
23. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2023. 445 с.
24. Порошин А.С. Мотивация персонала : реалии и перспективы / А.С. Порошин // Экономика и бизнес : теория и практика. – 2021. – № 1-2. – С. 78-81.
25. Прокофьева Т.А. Системный анализ в менеджменте : учебник / Т.А. Прокофьева, В.В. Челноков. – М. : Издательство Юрайт, 2020. 313 с.
26. Разнова Н.В. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.В. Разнова, И.А. Цветочкина. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2020. 148 с.
27. Соловьева О.В. Влияние вовлеченности персонала на успешность развития организации / О.В. Соловьева // Modern Science. – 2021. – № 4-1. – С. 160-163.
28. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022). – URL : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/ec0a7a4cf2bbf1f8f89970fd480c3fc9ed860f82/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ec0a7a4cf2bbf1f8f89970fd480c3fc9ed860f82/) (дата обращения: 22.01.2024).
29. Шамис В.А. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / В.А. Шамис, Г.Г. Левкин. – М. : Ай Пи Ар Медиа, 2022. 103 с.
30. Employee assessment: this is why you need it, and how to do it better. Real examples [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kickidler.com/info/employee-assessment-this-is-why-you-need-it-and-how-to-do-it-better-real-examples.html> (дата обращения: 30.04.2024).

31. How Is Employee Performance Assessment Significant to An Organization's Success? [Электронный ресурс]. URL: <https://medium.com/kw-productions/how-is-employee-performance-assessment-significant-to-an-organizations-success-25fe1c56346e> (дата обращения: 30.04.2024).

32. Methods Of Personnel Assessment – ES Academy [Электронный ресурс]. URL: <https://esacademy-usa.com/lessons/7-methods-of-personnel-assessment/> (дата обращения: 30.04.2024).

33. Personnel Assessment [Электронный ресурс]. URL: <https://personhunters.com/en/news/personel-assessment> (дата обращения: 30.04.2024).

34. Staff evaluation: system and methods [Электронный ресурс]. URL: <https://tostpost.com/business/34462-staff-evaluation-system-and-methods.html> (дата обращения: 30.04.2024).