СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....4
Глава 1 Теоретико методологические аспекты мотивации и стимулирования персонала.....8
1.1 Содержательные и процессуальные теории мотивации.....8
1.2 Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом.....17
1.3 Отечественный и зарубежный опыт.....27
Глава 2 Анализ состояния системы мотивации в государственном автономном учреждении здравоохранения «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» города Улан-Удэ.....35
2.1 Общая характеристика учреждения.....35
2.2 Анализ трудовых показателей и стимулирование персонала.....39
Глава 3 Разработка и усовершенствование системы мотивации в государственном автономном учреждении здравоохранения «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» города Улан-Удэ.....62
3.1 Пути совершенствования системы мотивации персоналом медицинских учреждений.....62
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....75
ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Эффективное управление невозможно без правильного понимания мотивов и потребностей человека, то есть грамотного рационального использования одной из основных социальных технологии управления системы мотивации и стимулирования. Мотивация - это один из основных элементов деятельности руководителя и она более сложна тем, что направлена на персонал предприятия, т. е. на живых людей.

Аспекты стимулирования персонала приобретают все большую значимость в современном менеджменте. Грамотно разработанные, внедренные и поддерживаемые методы стимулирования персонала позволяют компании использовать трудовые ресурсы наиболее выгодным для компании образом и получить максимальную отдачу и прибыль. Основная цель процесса стимулирования персонала - получение наибольшей выгоды от использования трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности компании, обеспечить ей стабильное существование и процветание на рынке.

Разработка успешных мероприятий по стимулированию труда персонала является одной из необходимых условий повышения производительности труда на предприятии, а, следовательно, повышение прибыли в целом.

Личность работника в системе управления персоналом при переходе к рыночной экономике приобретает все большую значимость. Таким образом, меняется и соотношение потребностей и стимулов личности, на которые может опереться работодатель при разработке кадровой политики. Ранее личности работника при разработке кадровой политики компании не уделялось достаточного значения, поэтому методы стимулирования персонала во многих организациях остаются несовершенными. Они не учитывают личностных потребностей,

стремлений, мотивации отдельных категорий работников, а посему не могут являться эффективным стимулирующим средством для сотрудников.

Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Целью выполнения работы является изучение методологии мотивации и стимулирования персонала на предприятии.

Объектом исследования является государственное автономное учреждение здравоохранения «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» города Улан-Удэ.

Предметом исследования является методология мотивации и системы стимулирования персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть содержательные и процессуальные теории мотивации, а именно сущность системы стимулирования персонала;

2. Определить понятие мотивация труда как элемента и функции управления персоналом;

3. Рассмотреть отечественный и зарубежный опыт;

4. Привести общую характеристику учреждения здравоохранения «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» города Улан-Удэ

5. Провести анализ трудовых показателей и стимулирование персонала;

6. Разработать и усовершенствовать систему мотивации в государственном автономном учреждении здравоохранения «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» города Улан-Удэ;

7. Провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Теоретической и методологической основой исследования послужили положения общей экономической теории, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента, научные труды отечественных и зарубежных ученых.

Проблеме совершенствования системы материального и морального стимулирования в здравоохранении в условиях рыночной экономики посвящены работы ученых-экономистов Василия В.Н.. Вон-Смита Дж.. Житникова Ю.М., Диардена Б.. Диккенса С. Кадырова Ф.Н., Ки П., Лившица А.А.. Кузнецова В.К., Линьковой И.В., Линденбратена А.Л., Никола Д.. Третьякова А.Е., Царедворцева А.Д., Худякова М.Б.. Шиповой В.М.. Шамшуриной Н.Г. и др. Работы этих авторов в разной степени раскрывают содержание обозначенной проблемы.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания (анализ, синтез, системно-логический подход в формулировании выводов и предложений). В ходе исследования поставленных вопросов использовались также частно научные методы познания: метод сравнения, конкретно-социологический, метод системного анализа.

В ходе исследования применен системный подход, методы группировки и классификаций, анализа и синтеза, логического сопоставления и сравнения, научного наблюдения.

Теоретической основой исследования явились труды ученых по исследуемой проблематике по менеджменту, управлению персоналом. Использованы монографические работы различных периодов развития науки, исследования и выступления современных авторов по проблемам мотивации и стимулирования персонала.

Эмпирической базой исследования стали практические исследования отечественных и зарубежных ученых и специалистов. При подготовке диссертационного исследования использовалась обобщенная информация, полученная автором при проведении социологического

исследования. Опросом с применением метода анкетирования было охвачено 30 респондентов, в том числе руководители и специалисты 9 человек, 21 врачей и медицинских сестер различных квалификационных категорий в государственном автономном учреждении здравоохранения «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» города Улан-Удэ.

Научная новизна заключается в теоретическом и разработке системы мотивацией медицинского персонала современных условиях для повышению эффективности медицинского труда путем целенаправленного воздействия на процесс формирования мотивационной структуры медиков.

значение работы состоит в том, что разработанные теоретические и принципы в системе управления медицинского персонала позволяют руководителям учреждений медицины в условиях финансирования и ограниченности ресурсов использовать социально-психологические и воспитательные управления, повышая эффективность медицинского путем воз на внутриличностный процесс формирования мотивов профессионального что приведет к повышению медицинской помощи населению.

Результаты исследования быть использованы в деятельности кад служб лечебно-профилактических учреждений, а в процессе преподавания в при подготовке специалистов в организации здраво и повышения руководителей подразделений ЛПУ.

значимость обоснованный механизм мотивации управления будет способствовать социальной и твор активности работников что отразится конечных результатах деятельности учреждения.

Структурно работа из введения, трех заключения, списка использованных литературы.

Глава 1 Теоретико- аспекты мотивации и персонала

Содержательные и процессуальные теории мотивации

мотивацией традиционно понимаются побуждения, активность и определяющие её Мотивация, обуславливая поведение и оказывает влияние на профессиональное самоопределе на удовлетворенность своим трудом.

Профессиональная - это конкретных побуждений, обусловливают выбор и продолжительное обязанностей, связанных с профессией.

Основополагающими для изучения мотивации спасателей являются мотивации. Различают две теорий мотивации: содержательные процессуальные.

Содержательные теории мотивации на выявлении тех побуждений (называемых потребностями), заставляют людей действовать а не иначе. этой группе относятся Абрахама Маслоу Дэвида Мак Клелланда, Герцберга, Скиннера Бернарда.

теории мотивации (более основываются на мотелях людей с учетом восприятия и познания ожидания, теория справедливости модель мотивации Портера Лоулера).

категории теорий мотивации не взаимоисключающими, а имеют свои области применения. Чтобы лучше в их смысл, необходимо сущность основополагающих поня потребности и вознаграждения.

Потребности. Все потребности человека быть классифицированы на и вторичные. Первичные потребности физиологическими и врожденными (потребность пище и воде, потребность и спать, в рода и сексуальные потребности), они заложены в генетическом коде людей.

потребности являются психологическими приобретенными (потребности в уважении, привязанности, власти, в принадлежности кому-либо чему-либо). Эти потребности и осознаются одновременно накапливанием

жизненного опыта. своему разнообразию они между собой в степени, чем первичные потребности.

невозможно пощупать или О них можно лишь по поведению поступкам (делам) людей. служат мотивом (побуждением) действию. О том, мотивы и в степени побуждают людей продуктивно и напряженно можно судить, в по результатам опроса менеджеров.

Связь между поведением и мотивами их можно описать различными Одна из таких может быть представлена сле образом:

Рассмотрим модель мотивации поведения, через потребности на 1.



Рисунок 1. Упрощенная модель мотивации потребности

Важной категорией в теории является вознаграждение (это все, человек считает ценным для Понятие ценностей у людей различ поэтому и оценки вознаграждения них отличаются друг от

Выделяют:

1) Внутреннее вознаграждение

2) Внешнее вознаграждение

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Сюда относятся чувство удовлетворения от процесса труда, движение намеченного результата или целей общественной значимости труда возникновения на этой самоуважения. В процессе работник удовлетворяет свою потребность в общении с себе подобными, то есть с другими людьми.

Внешнее вознаграждение дается организацией, предприятием. Заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса

и престижа, похвалы и признание коллег и руководства, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, награды (все это может быть отнесено к вознаграждению).

Наиболее распространенными содержательными мотивации являются теории Маслоу, Мак Клелланда и Герцберга.

Теория Маслоу выделяет пять типов потребностей, составляю иерархическую структуру (рис.2).



Рисунок 2. потребностей Маслоу

Теория потребности Клелланда.

Данная теория особый делает на потребностях высших по иерархии А. Маслоу. Клелланд что людям в степени при три потребности: 1) власть, успех, 3) причастность.

Потребность успеха процессом доведения работы до по завершения (получилось то, что а не только занятием желаемой должности (хотя и бывает часто).

Люди с потребностью рискуют умеренно, берут на личную ответственность за решение и желают, чтобы достигнутые результаты поощрялись конкретно. Им инициатива в решении задач, нужно регулярно и конкретно в соответствии с достигнутыми ре В противном случае люди никогда не преуспеют.

причастности испытывают люди, заинтересованы в наличии знакомых, налаживании дружеских оказании помощи другим. любят работу, которая большие возможности для и контактов. Руководители таким людям уделять времени и периодически отдельной группой для обмена мнениями.

Теория Герцберга основывается на факторов, действующих на человека процессе работы и влияющие удовлетворение потребностей.

Факторы делятся на гигиенические (размер оплаты труда, межличностные характер контроля - они дают развиться чувству неудовлетворенностью и мотивирующие (ощущение успеха, по службе, рост возможностей, со стороны окружающих, ответственность). мотивации нужно именно второй факторов.

Виды рассмотрим в 1.

Таблица 1 - Виды факторов

Гигиенические факторы	Факторы - мотиваторы
1. Политика администрации фирмы	1. Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	3. Признание и одобрение работы
4. Межличностные отношения с коллегами и подчиненными	4. Высокая ответственности
5. Степень непосредственного контроля работой	5. творческого и делового роста

факторы связаны с средой, в которой осу работа, а факторы мотиваторы - с самим характером сущностью работы.

Согласно этой теории наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Доя того, чтобы мотивировать повышение эффективности необходимо наличие факторов мотиваторов.

Чтобы использовать теорию эффективно, необходимо перечень гигиенических и факторов и дать возможность самим определить, что предпочитают.

Недостатки теории Ф. Герцберга.

Один и тот же фактор может вызвать у одного человека удовлетворение работой и неудовлетворение у другого и наоборот,

поскольку у людей разные потребности. Поэтому деление факторов на две группы весьма условно.

Стимулирование работников и сотрудников на предприятии занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотива трудового поведения объектов [8, стр. 105].

Система труда персонала включает себя следующие основные цели и задачи стратегию и политику в области стимулирования оплаты, принципы стимулирования оплаты труда, функции, технологию формирования системы и оплаты труда.

подробнее каждый из элементов.

Для создания эффективной стимулирования труда необходимо, прежде всего, определить цели - к именно результатам стремится организация и какие персонала она собирается стимулировать.

Главная цель формирования и функционирования системы стимулирова - обеспечение достижения целей посредством привлечения и сохранения подготовленного персонала и, прежде посредством эффективной, сильной и мотивации, формируемой на основе стимулирования, являющегося предметом интереса всех групп персонала организации. первую очередь это означает вознаграж людей в соответствии с ценностью для организации, измеренной по их текущего и потенциального в результаты организации. Это означает признание того, что имеют собственные потребности и и что организация может только в том случае, вознаграждение и заложенные в основу стимулы будут соответствовать социаль психологическим и профессиональным характеристикам организации.

Главная системы стимулирования к персоналу организаций может быть дифференцирована на следующие подцели:

- привлечение персонала в организацию, т.е. система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те специалистов, которые требуются успешной работы;

-сохранение сотрудников если работники не получить организации того уровня оплаты социальных гарантий, который предлагается компаниями, это приводит к кадров;

- стимулирование производительности: используемая организацией си стимулирования призвана поддерживать высокую работников в достижении показателей, требованиям организации;

- справедливая оценка трудового работников: уровень оплаты и работнику льгот должен адекватно тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом;

- эффективное развитие бизнеса: затраты организации на систему стимулирования и оплаты труда не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработных плат и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала организации в целом;

- оптимальное соотношение на материальное стимулирование и меры социальной защиты: это определяется главным образом двумя - тем, что предлагают сотрудникам основные конкуренты (город, и финансовыми возможностями организации.

Цели формирования системы стимулирования персонала организаций достигаются посредством реализации следующих *основных задач:*

- развития организационной выражающейся в продуктивном поведе-

нии в отношении внешней, так и среды организации;

- подведения фундамента организационные ценности, особенно ка исполнения, командной работы качества деятельности организации целом;
- обеспечения правильного состава уровней стимулирования, предоставляемого соответствии с организационной потребностями организации и персонала;
- связи политики и стимулирования с инноваций, развитием стремлением к превосходству;
- жесткой ориентации достижение высоких эффективности всей организации;
- те типы поведения, которые будут и на то, как будет происходить.

Исходя из стратегии организации формируется стратегия сти и оплаты персонала.

Стратегия определяет системы стимулирования персона которая требуется обеспечения непрерывности привлечении, мотивации сохранения ответственных компетентных кадров, необходимы для миссии и целей организации. стратегии направлены решение долгосрочных касающихся того, следует вознаграждать служащих, в персонал организации. декларациями о они представляют основу для того, как системы мотивации стимулирования труда могут способствовать целей организации и как проектировать и управлять этой системой.

стратегий системы стимулирования труда - достижение и закрепление конкурентных преимуществ. Эти цели за счет развития и высоких уровней исполнения, основанного инновационной инициативе, чтобы отвечать динамики рынка. Кроме того, должны соответствовать и поддерживать ценности и убеждения, проистекать деловых стратегий и целей, должны быть связаны с организации.

Важным формирования системы труда персонала организации является принципов разработки систем.

При этом основу должны положены принципы, создание баланса всех работающих организации групп и ориентированные развитие и, включение в всех способностей возможностей каждого (табл. 2).

Таблица 2 Принципы построения баланса интересов персонала

Принцип	Характеристика
1	2
Учет всех составляющих индивидуального ра при оценке и его труда	В качестве труда в организации рассматривать не только выполненные профессиональные обязанности, и любой положительный от участия в производственных, управленческих или задач
Предоставление возможности участия инновационной деятельности всем группам персонала	Установление четких и условий для деятельности всем работникам позволит создать дополнительный наращивания творческого потенциала в организации
Развитие групп персонала, в числе использование всех потенциаль способностей	Создание условий для раскрытия развития потенциальных способностей всех персонала для наиболее эффективного использования и свободного профессиональными знаниями и в организации
Равный доступ группы персонала ко видам оплаты и стимулиро личного вклада в организацию	Это означает использования уравнительного подхода стимулированию, а предполагает, что виды стимулирования в организации применяться управляющей подсистемой ко профессионально-должностным позициям и группам персонала
организации в жизнеобеспечении персонала на этапах жизненного пути	В очередь предполагает сохранение между малой организацией её служащими после работы в организации силу семейных обстоятельств, например рождения ребенка и ухода за детьми
Сохранение работника в организации при различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или рода форсмажорных обстоя-	Предполагает ответственность перед работником в течение периода отношений между ними, необязательно путем его рабочего места

в сферу организации не работника, но и семьи	Предполагает удовлетворение организацией работника быть защищенным изменчивой и усложняющейся среде, предъявляющей все требования к социализации адаптации, в том и требования, основывающиеся увеличении средств на различного рода жизненно программ

Цели, стратегия, принципы функции стимулирования труда организаций определяют структуру стимулирования и оплаты труда включающую в себя как материального денежного и неденежного вознаграждения, так и составляющие стимулирования.

На эффективность системы стимулирования и оплаты труда персонала значительное воздействие оказывает целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, социальных, моральных и социологических стр. 30-34].

1.2 Мотивация труда элемент и функция персоналом

Мотивация - это побуждение себя и к определенной дея направленной на личных целей целей организации.

Мотивация занимает одно центральных мест управлении персоналом, как обуславливает поведение. Ориентация на достижение организации по является главной руководства персоналом, обеспечить её можно только мотивацию. Вследствие содержания труда современных условиях, широкой автоматизации информатизации производства, в повышения уровня образования социальных ожиданий сотрудников мотивации в управлении возрастает, усложняется содержание рода управленческой деятельности.

На этапе развития экономики эффективной деятельности организации ответственные и инициативные высокоорганизованные и стремящиеся трудовой самореализации личности. эти качества работника с помощью традиционных материального стимулирования и внешнего контроля, заработной и

наказаний невозможно. которые осознают смысл деятельности и стремятся достижению целей организации, обеспечить получение, как соб высоких результатов, так общего успеха компании. таких работников путем на мотивы трудового - задача мотивационного менеджмента.

поведения - это объяснение, обоснование интереса, также субъективное понимание цели и возможного удовлетворения потребности, внутреннее желания действовать определенным в определенном направлении. интерес может быть об например, материальный, а поведения у разных свои.

Формирование мотива поведения процесс мотивации - сложным психологическим процессом. нем существенную роль происходящая в сознании борьба различных потенциальных оценка значимости потребностей, оценить последствия своих и другие факторы. всех людей разные пальцев, а характеры - это соединение различных черт. Отсюда что существует огромное разнообразных конкретных человеческих тех це которые по каждого человека к удовлетворению потребностей, а типов поведения достижении этих целей.

изучение мотивации психологической точки не позволяет точно, что побуждает человека труду. Однако ис поведения человека труде дают общие объяснения мо и позволяют создать прагматические сотрудника на рабочем месте.

Мотивация точки зрения психологии является процессом. Это самое важное в подходе к поведению на рабочем месте. Термин образован от слова «мотив», в свою очередь происходит от латинского глагола movere, то есть На современном этапе развития мы сталкиваемся с разными определения мотивации.

Мотивация - это многофакторный процесс, формируемый в разных сферах что включает побуждения.

В системе можно выделить фаз [4]:

- исходная фаза,
- инициирования действия фаза управления действием,

- фаза действия.

Эти фазы реализуются в мотивационных событий, то есть фор мотивационных тенденций, возникновения и намерений, инициирования действий. Следствием является действие, которое может закончить существующий на данный мотивационный процесс, или положить новому мотиву, который формирует действие.

Функциями системы мотивации [5]:

- планирование, что проявляется выявлении потребностей, установлении иерархии; анализ изменения установление связи между и мотивами; выбор для реализации мотивационного механизма.
- что проявляется в условий, которые отвечают потребностям; обеспечение материальных нематериальных стимулов; создание на пути достижения формирование представления о вознаграждения.
- управление рассматривается как контроля и сравнения ре а также корректировка стимулов.

основана на знании и физиологических потребностей что и формирует основу, поэтому в менеджмента для эффективности менеджеру нужно анализировать суще мотивы работников, что понять причины выбора на разных этапах деятельности, а также это знание в сти стремления её исполнения. должен понимать мотивы поведения и характер что позволит влиять эффективность деятельности в организации, создавать условия повышения эффективности работы Так как мотивация это процесс, влияющий качество работ, то знать, можно ли на мотивацию с позиции менеджера. Если такая возможна, то нужно пу для реализации этого фактора. система мотивации работала, она прежде всего должна быть на что оказывают влияние и причины объективного Именно поэтому необходимо тщательно к выбору механизмов мотивации, позволит повысить мотивацию работников получить необходимый результат.

образом, можно вывод, что - это фактор деятельности позволяющий оказывать воздействие на с целью необходимого и результата.

Мотивация связана процессом стимулирования, можно рассматривать действенное воздействие персонал. Мотив это причина действий человека, является психологическим но данный должен обеспечиваться со стороны Это и являет стимулированием, под можно понимать рабочей ситуации, влиять на человека в труда. Функциями стимулирования в этом случае являются экономическая, социальная и моральная функции [6].

Экономическая функция стимулирования проявляется в повышении эффективности деятельности организации, в частности, возрастает производительность труда и качество производимой продукции или выполняемых работ. Достижение таких показателей может быть обеспечено за счет повышения активности человека, если человек не смысла в повышении он не будет выдавать повышенные результаты деятельности.

Нравственная функция также в повышении активности че но в отличие первой функции, такая происходит в сфере жизни трудового коллектива, выражается в улучшении мо - психологического климата, взаимоотношений в коллективе, качество самого коллектива.

При важно, чтобы была правильная и обоснованная стимулов, учитывающая традиции исторический опыт конкретной организации.

функция проявляется в формировании уровня доходов, то есть рассмотрении для конкретного человека ориентирована на вызов материального к повышению трудовой активности, позволит человеку за пределы организации возможностью использования больших и удовлетворения большего своих потребностей, а возможности и желаний.

Мотив стимул оказывают влияние работников, побуждая его выполнению действий; их рассматривать как две одного явления. Мотивация профессиональное и личностное работников, человек стремится большему по сравнению тем, что есть него на дан момент. Мотив исходен для человека. Стимулирование ра людей в организации и что заставляет людей в организации.

Стимулирование и мотивация разные корни, но на одну цель, рассмотрение в комплексе увидеть, что стимулирование мотивация должны объединяться повышения эффективности в организации.

Стимулирование соблюдает следующие требования [7]:

- требование комплексности - рассматривается через сочетание разных видов стимулов, которые зависят от системы управления персоналом и специфики работы предприятия;
- требование дифференцированности, определяющее необходимость применения подхода к работнику;
- требование гибкости оперативности, определяющее возможности пересмотра стимулов при изменениях в среде.

Принципы стимулирования [31]:

- доступность, в понятности и условий стимулирования;
- ощутимость, проявляемая реальном выражении действия стимулирования;
- постепенность, проявляемая повышении уровня стимулирования без резких скачков;
- минимизация в результате труда его оплатой, что преду малое временное расстояние результатом и вознаграждением за него;
- сочетание моральных и материальных стимулов позволяет использовать как материальные, так и нематериальные (моральные) стимулы, позволяющие повышать эффективность воздействия на работника.
- сочетание стимулов и анти стимулов, которые ориентированы не только на поддержку человека, но и вызов негативной реакции на какую то систему, факту используется «кнута и пряника».

Формами стимулирования являются материальное и нематериальное стимулирование, представленные на рисунке 2.



Рисунок 3. Система стимулирования

Материальное - это система денежного или не денежного (но имеющего материально - вещественную форму) выражение. Основным её элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда. Любой человек работает не только ради собственного удовольствия, но и для того, чтобы обеспечить свою жизнь и потребности, поэтому размер оплаты труда для всех очень важен. Чем больше оплата труда - тем больше своих потребностей человек способен удовлетворить. В системе денежной мотивации могут быть также выделены бонусы, премии, участие в акционерном капитале и пр. К не денежной форме относят ценные подарки, оплату путевок и т.п.

Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. К ним относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника. Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета [27].

Компенсационный пакет - это комплекс положений об

оплате труда и премировании, льготы для сотрудников, разрабатываемые организацией самостоятельно в зависимости от социально-экономического положения. Основная цель компенсационного пакета - стимулировать трудовое поведение работников в направлении достижения конкретных задач, поэтому могут быть определены цели системы компенсации [33]:

- привлечение работников в организацию,
- сохранение коллектива,
- стимулирование производительного поведения,
- контроль издержками на работников,
- эффективность и простота,
- требованиям законодательства.

В традиционной форме компенсаций включает основную и до часть. К основной части относится - заработная плата, - льготы, предоставляемые работнику. форм стимулирования зависит от к какому типу относится по форме мотивации. Стимулирование на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации.

Выделяют разные виды мотивации: положительная и отрицательная мотивация; внешняя внутренняя мотивация; включающая групповую индивидуальную; само Классификация представлена на 4.



Рисунок 4 Классификация систем мотивации

Положительная направлена на получение эффекта, а отрицательная действует через отрицание, использование в практике доски почета или что практиковалось в времена, но сейчас особенности листки позора, применяются.

мотивация ориентирована на использование внешн окружения, которое включается в интересов организации - например, в региональном конкурсе, признание работника на уровне, отличном уровня самой организации. Внутренняя задействует внутренние ресурсы и их по к работнику, вручение почетной грамоты.

система мотивации в пределах организации всех сотрудников, например, корпоративных конкурсов на лучшего менеджера или специалиста.

Самомотивация основана на использовании стремления человека самореализации и самосовершенствованию.

Как видно, системы мотивации тесно друг с другом нельзя говорить об одной системы.

Таким образом, в кадровом менеджменте создание условий, когда человека пробуждаются его мотивы, потребности.

Мотивации персонала в работе - качественных характеристик и требований, к должности рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

сферу профессиональных и личных интересов;

- стремление сделать карьеру;
- стремление власти;
- готовность к ответственности и дополнительным и т. п.

Соломанидина Т. О. что мотивация управлении (менеджменте) система построена следующих «китах»: работника от ожидания компании работника, факторы и внешней (таб. 3).

Таблица 3 - Составляющие мотивации в управлении

мотивация		
1	2	3
Ожидания от компании, компании от работника)	факторы	факторы

Ожидания (работника от компании, компании от работника) выделены в четыре основные группы и рассматриваются в таблицах 5 и 6. При этом, рассматривая ожидания работника от компании, выделяются:

личные ожидания;

2) групповые ожидания;

3) ожидания;

4) Культурно-этические ожидания.

4- Ожидания работника от компании

Элементы	Характеристика
Личные ожидания	работы на новом её содержание, требования результатам, перспективы развития, качество рудовой жизни, справедливость оценки, гарантии на будущее
ожидания	Конформность при работе в обособленность коллектива от других, зна его в компании, автономность принятии решений, степень ответственности работу
Статусные ожидания	Оценка своего и роли в значимость, признание, уважение, ма общения, стиль стиль управления ситуациями
Культурно-этические ожидания	соответствия ценностей, целей, норм, стиля лидерства других элементов культуры представлениям, нормам и работника

Таблица 5 - Ожидания компании от работника

Элементы	Характеристика
ожидания	Добросовестное выполнение должностных обязанностей, усердия, исполнительности, предприимчивости, инициативы, творческого режима самообучения
Групповые ожидания	Конформность, дружна бесконфликтная работа в группе, лидерские качества, умение работать в команде
Ожидания по обеспечению безопасности	Лояльность, дисциплина, выполнение норм и регламентов, принадлежность к группам не разглашать конфиденциальную информацию
Культурно-этические ожидания	Соответствие параметров культуры работника основным культуры компании, её миссии, ценностям, нормам и корпоративным кодексам

Рассмотрев различные подходы к понятию - мотивация. Мы можем обобщить все выше перечисленные определения и выделить главное то, что:

Мотивация это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для

достижения общих целей. Построение эффективной системы мотивации в организации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулиро Поэтому далее рассмотрим вопросы более подробно.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт

теории и практике персоналом выделяют два под к мотивации американский и Рассмотрим каждый них.

В 70-е XX столетия американском управлении утвердились понятия ресурсы» и человеческими ресурсами» «персонала» и «управления [2, С. 27]

Американские в отличие от японских, настолько преданы компании, в работают. Причинами этого является гарантий долговременного сотрудничества.

Основными программами, повышению трудомотивирующего в США, являются:

1) ориентированные на трудящихся в управле производством (participative management);

2) программы профессионального рабочей силы;

3) программы, реконструировать сам труда (расширение набора обязанностей, производственная ротация работников и т. п.);

4) методы морального и материального стимулирования и др.

Основным методом в американских является денежное вознаграждение. Чтобы удержать работника на фирме и мотивировать его на качественное выполнение работы, необходимо дать ему возможность получения хорошего дохода за её выполнение. Этот метод называется на западе «Pay for Performance» (PFP), в переводе означает за исполнение». На фирмах приняты несколько оплаты труда,

которые являют эффективными:

1. Их суть заключается в чтобы работник получал процент заключаемых сделок с клиентами.

2. Денежные за выполнение поставленных целей.

3. вознаграждения, предоставляемые работникам качест признания их и ценности компании. [6, 184]

Как отмечают достоинства системы PFP очевидны, типичная PFP повышает организационную продуктивность на - 49%, а доходы - на 3-29%.

В американской менеджмента реализуется также принцип разде прибыли. Существует несколько вариантов вознаграждения. Первый вариант заключается том, что при качественном определенного задания работник получает прибыли, которую выигрывает фирма счет его работы. Другой заключается в том, что компании распределяется между работниками. не только мотивирует к активности, творчеству, но и к сплочению коллектива, работе команде, дает психологический эффект.

В западной практике активно реализуется программа передачи сотрудникам акций предприятия и опционов на их покупку. Данная форма вознаграждения заключается в том, что работнику не выплачивается «живых» денег, но позволяется приобрести определенное количество (пакет) акций компании, дающих в качестве дивидендов.

Кроме системы труда большое значение приобретают единовременные в форме:

1) ценных подарков это публичное подарков, путевок другие мероприятия. размер и подарка пропорциональны заслугам работника;

2) введение графиков работы, позволяет персоналу ра в удобное для него экономит время сотрудников и фирмы, позволяет работать по хорошим профессионалам.

В время введение графиков все распространяется, и прогнозам, в время телеработой заниматься около %, приводит к работником времени денег

на а организациям - на площадях офисов, бензине и др.

Большое значение в западных компаниях уделяется продвижению талантливых специалистов. Они отправляются на курсы повышения квалификации и практикуются в различных филиалах компании, где оттачиваются и развиваются их лидерские и управленческие таланты, способные на принятие самостоятельных прогрессивных решений и внедрения их в деятельность. По результатам ис компании Филлипс выявлено, что хорошая зар стимулирует на месяц, повышение квалификации и профессиональный рост - на полгода или год, а возможность неограниченного карьерного роста мотивирует на всю жизнь стабильной эффективной работы в компании. [4, С. 55]

К нефинансовым широко используемым в американских компаниях, также относят:

1. мероприятия, посвященные значимым или праздникам, на сотрудники могут приглашать своих семей; оплачиваемые обеды или вечеринки окончания рабочего загородные и поездки за компании.

2. «Вознаграждения - К этому вознаграждений от устную похвалу, комплименты сотрудникам. многих компаний есть свои знаки и другие отличия поощрения.

В последнее время в компаниях появилась тенденция к ис в качестве поощрений «пакета В этом случае работник по возможность выбора из определенного вознаграждений более для него форм поощрения.

материальных и нефинансовых многие компании Соединенных Штатов, в частности такие, как «Юнайтед Эйрлайнз», «Дана», «IBM «Проктер энд Гэмбл», «Фрито-Лэй» др., используют разветвлен системы поддержки что обеспечивает нововведений. [1, 84]

В последние десятилетия американских фирм и в качестве трудомотивирующего фактора широко использует делегирование («empowerment когда часть обязанностей, ответственности полномочий по принятию решений

работникам, заслуживающим доверия.

Представив характерные американского стиля управления человеческими перейдем к рассмотрению особенностей стиля.

Отметим, с середины 60-х XX века в вошло понятие японского — тех молниеносных которые произошли в экономике за сравнительно период времени.

В самом виде этот подход представить таким образом: Япония достигла успехов в экономических преобразованиях благодаря трем принципам мотивации персонала: пожизненный найм система старшинства определении заработной и служебных и внутрифирменные профсоюзы.

В преобладает групповая психология. предприятиях функционируют рабочие по 4 - человек и более. оптимальной считается группа 10 - 20 В такой группе контактность участников и взаимодействие при выполнении операций. Дух соревнования отдельными работниками группы, соперничество не по А вот между группами, стимулируется. [7, 130].

Важным составляющим мотивации в Японских фирмах являются:

Во-первых, адаптация.

Во-вторых, продвижение по службе, перестроения. Повышения могут быть но их регулярность хорошо людей, создавая ощущение постоянной перспективы роста.

В-третьих, этнопсихологический колорит фирмы. Многие японские фирмы организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют семейных торжеств, юбилеев и д.

В-четвертых, многоаспектной («Таноко сэйдо»).

регулярное повышение зарплаты в от трудового стажа и жилья за счет фирмы домов, построенных по одинаковому образцу дзерцу»).

Существенной чертой является патерналистское отношение компании своим служащим и их а также к жизни их семей.

Следует отметить, что на сегодняшний день фактором мотивации персонала является система пожизненного найма.

Интересной является Расходы на плату в очень высоки составляют около в общей расходов на всего послевоенного (для сравнения: США - а в - 57%).

Существующая модель мотивации во многом в себя советской модели труда. Однако изменение экономической в нашей возникновение рыночных отноше повлияло на в системе ценностей. Многие работники убеждены, для безбедной жизни должность (статус), власть, с нужными людьми, в рыночном секторе экономики.

результаты опросов современных российских предприятий.

В таблице 6, представлена сравнительная характеристика трудовых ценностей данных социологического [8, С. 84].

6 Ценностные ориентации в процессе труда

ответа	% опрошенных
Интересная, творческая работа	34,9
Работа, дающая повышать квалификацию	14,6
Работа, пользу людям	25,3
Работа с хорошими труда	17,4
Работа с возможностью сделать карьеру	20,0
работа	64,8
Работа на стабильном, имеющем перспективы предприятии	36,8
Работа, социальные льготы	16,4
Работа, дающая улучшить жилищные условия	20,0
Работа, сложились хорошие отношения коллективе	25,0
Работа, где руководство относится к персоналу	20,9
Работа предприятии, которое близко дома	14,9

Представленные в таблице еще раз подтверждают факт, что в время в стране и самым действенным стимулирования является обеспечение уровня дохода сотрудникам. Не случаи, когда человек идет на рисковую работу с вредными тяжелыми условиями труда, причине более высокой заработ платы. Это обстоятельство с тем, что экономические условия в нищета, подталкивают людей отрицанию закона самосохранения и ставят их в условия выживания.

Определив основные черты национальных стилей управления мотивацией, перейдем к сравнению особенностей национальных типов управления, представлены в таблице 7 [3, С. 185].

Таблица 7 - Основные национального управления

Объект сравнения	США	Япония	Россия
решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный
цели	Тактические	Стратегические	Тактические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое	Четкое
Специализация работников	Узкая	Широкая	Узкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Коллективная
Приверженность работника	К профессии	К фирме	К профессии
Оценка и рост	Быстрый	Медленный	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Коллективные
Направленность руководства	На человека	На коллектив	коллектив
менеджера	- сильная личность	- мозговой центр	- сильная личность
контроля	По индивид. показателям	По коллектив. показателям	По коллектив. показателям
Отношение к подчинённым	Формальное	Неформальное	Формальное
Обусловленность карьеры	Личные качества	стаж, коллективные достижения	Возраст, стаж, кол достижения
Структура управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая
труда	индивид. результатам	По коллект. результатам, от и стажа	По коллективным результатам
на обучение персонала	Низкие	Высокие	Высокие
Найм на работу	Краткосрочный	Пожизненный	Краткосрочный

образом, из таблицы хорошо как тесно качества американского японского менеджмента российских управленческих И хотя признать, что основные черты россий менеджмента являются Советского строя, в новых структурах применяются иные принципы привнесенные в ос из Америки Западной

Европы, масса промышленного потен все ещё включилась в моделей управления производством.

выше тезисы о российского национального управления факт отсутствия готовых в сфере экономики целом, и в управления человеческим ресурсами частности. А использование методов - просто для российской экономики, подтверждает опыт политика выбранной в начале 1990-х гг. XX [5, С. 79]

Подводя вновь отметим тот что мотивация в персоналом понимается как активизации мотивов работников (внут мотивация) и создания (внешняя мотивация) для побуждения к эффективному Целью мотивации является комплекса условий, побуждающих к осуществлению действий, направ на достижение цели максимальным эффектом. Процесс упрощенно может быть раз на следующие этапы: потребностей, формирование и мотивов, управление ими целью изменения поведения необходимого для реализации корректировка мотивационного процесса зависимости от степени результатов. Теоретические основы были заложены содержательными процессуальны теориями мотивации.

Основными тенденциями развития мотивации персонала хозяйст субъектов в условиях являются: на стратегические внимание к мотивам трудовой реализация партисипативного похода к процессу, активное раз экономических и методов стимулирования.

Глава 2. Анализ системы мотивации государственном автономном здравоохранения «Республиканская больница им. Н.А. Семашко» Улан-Удэ

2.1 Общая учреждения

Республиканская клиническая больница Н.А.Семашко - лечебно-учебно-научный комплекс современных диагностических и других служб.

История развития областной Республиканской клинической) больницы в 20-е годы, 4 августа 1924 По инициативе Совнаркома НКЗ БМАССР, ВЦИК своим постановлением передал Красного Креста Бурят-Монголии Наркомздраву, который 1 1924 года реорганизовал больницу в областную.

В пяти отделениях: терапевтическом, хирургическом, детском, гинекологическом и родильном, было развернуто 120 коек, работало 5 врачей, 1 лекпом, 2 фельдшера- акушера 10 сестер Согласно Постановления Правительства областная больница взята на государственный бюджет.

В время функционируют 5 республиканских эндокринологический, гематологический, сурдологический, гастроэнтерологиче центр стационарного диализа.

Во все работы республиканской больницы особое обращалось на развитие вспомогательных рентгенологической, лабораторно-диагностической, функциональной, эндоскопической, физиотерапевтиче и др.

В конце пятидесятых в начале шестидесятых годов введением новых лечебных корпусов в каждом из них рентген-кабинеты.

В 1995 году больнице был создан консультативно-диагностический на базе поликлиники, в которого вошли отделение компьютерной томографии с рентгеновским и томографами, ангиографический кабинет, ультразвуковой

диагностики с холтеровским монитором, иммунологической лабораторией. В годы с развитием высокотехнологичных медицинской помощи выделились в самостоятельные диагностические отделения: отделение компьютерной томографии, рентгенхирургических методов диагностики лечения, ультразвуковой диагностики, дистанционной литотрипсии.

Правительством Республики уделяется большое внимание развитию материально-технической базы больницы. В 1997 году сдан операционно-реанимационный модуль с 16 операционными залами, где в 2004 году открыто отделение кардиореанимации на 6 В 2002 году в эксплуатацию хирургический № 2 на коек, в котором 2003г. был открыт Респуб центр амбулаторного диализа. 2005г. утвержден план реконструкции, финансирование которой в рамках федеральной программы «Экономическое и развитие Дальнего Востока Забайкалья до 2016 года». В 2009 введен в строй корпус № 3 180 коек, в году – хирургический № 4 на коек.

Ввод в строй корпусов больницы позволил расширить возможности оказания медицинской помощи жителям активно внедрять новые технологии.

Республиканская больница является и практической базой ка терапии Иркутского ГИДУВа, хирургии и медицинского факультета БГУ, Всероссийского научного центра РАМН, республиканского учебного медицинского колледжа.

Руководство больницы большое внимание развитию межрегио связей, в частности с институтом травматологии и ортопедии Вредена Р.Р., с центром восстановительной травматологии и ортопедии в г. Томске, Иркутским филиалом МНТК «Микрохирургии глаза», Новосибирским НИИ патологии кровообращения, Иркутским НЦХ РВХ СО РАМН и Медицинским университетом, ФГБУ «РНЦ «Восстановительная травматология ортопедия им. Академика Г.А.Илизарова», ведущими учреждениями Татарстана.

С 2002 на базе РКБ Н.А.Семашко функционирует филиал НЦ СО РАМН.

В годы, согласно Министерства здравоохранения Рес Бурятия, разработана по подготовке в заочной очной аспирантуре докторантуре на базах. Сегодня аспирантуре учатся 4 аспиранта, в докторантуре – 1 докторант.

совершенствование материально-технической больницы тем не менее главным богатством больницы являются медицинские работники – специалисты, профессионалы своего дела, работающие во благо здоровья людей.

Коллектив больницы – более 1,5 тысяч сотрудников, том числе 246 врачей 585 медицинских сестер, из 54% врачей и 46,1% сестер имеют высшую и категории. В больнице 14 имеют звание «Заслуженный врач 54 – звание «Заслуженный РБ», 2 – «Народный РБ», 9 человек награждены «Отличник здравоохранения», 21 – звание «Заслуженный работник здравоохранения», – доктора медицинских наук, – заслуженный деятель науки 32 – ученую степень кандидата медицинских наук.

Республиканская являясь организационно-методическим центром, осуществляет свыше 30 в районы республики оказания практической помощи, межрайонные и районные конференции.

Сегодня Республиканская клиническая им. Н.А. Семашко самое крупное многопрофильное учреждение Республики Бурятия, специализированную стационарную и консуль помощь населению республики, организационно-методическим и научно-педагогическим На базе больницы отработаны и в внедрены в ЛПУ новый хозяйственный механизм, переход на медицинское страхование.

В составе больницы свыше 50 подразделений. Организационная структура предприятия в Приложении 1. В консультативно-диагностической поликлинике прием по 36 специальностям; 320 посещений в смену,

обследование до 100 000 в год. Ежегодно в больницы получают специализированное лечение 20 тысяч человек, 53 из них являются жителями районов республики.

Среди 21 стационарных на 805 коек 13 хирургических отделений, 8 – профиля. Значительна роль эффективной работе поликлиники и вспомогательной службы, которая состоит 14 параклинических подразделений: лучевой диагностики в рентгенологического отделения, отделения исследований, отделения КТ; лаборатории, иммунологической лаборатории, лаборатории, отделения функциональной эндоскопического отделения, отделения восстановитель лечения, отделения рентген-хирургических диагностики и лечения, дистанционной ударно-волновой литотрипсии. В больнице функционирует плановой и экстренной консультативной (сан.авиация), осуществляющее оказание экстренной медицинской помощи больным в районах республики.

Постоянное укомплектование больницы современным медицинским оборудованием, повышение квалификации медицинских работников способствует расширению возможностей больницы по оказанию медицинской помощи на уровне международных стандартов. Все это способствует доступности населения получать медицинскую на современном уровне не выезжая за пределы республики.

Все являются основным организационным звеном специализи центров и проводят большую работу по совершен специализированной помощи сельскому республики.

В целях повышения медицинской помощи руководством боль внедряется система менеджмента качества, комплекс мер по информатизации процесса и обеспечения доступа Интернет к достижениям медицинской и практики.

2.2 трудовых показателей и персонала

На основании данных расписания и отчета фактическом наличии работников обеспеченность ГАУЗ им. Н.А. Семашко» в таблице 2.1.

- Обеспеченность работниками «РКБ им. Н.А. Семашко» в 2015-2016 г.г.

профессии	Численность на 31.12.2015 г.	Штатное расписание	% обеспеченности	факт	Численность на 31.12.2016 г.	% обеспеченности
Терапевт	30	30	100,0	30	26	86,7
Лаборант	10	10	100,0	10	10	100,0
Бухгалтер	3	3	100,0	3	3	100,0
Врач-эпидемиолог	1	1	100,0	1	1	100,0
Санитарка	46	45	97,8	46	36	78,3
Врач практики	20	20	100,0	20	16	80,0
Врач-инфекционист	1	1	100,0	1	1	100,0
Хирург	3	3	100,0	3	3	100,0
Медицинская сестра	45	44	97,8	45	39	86,7
Отоларинголог	2	2	100,0	2	2	100,0
Врач-кардиолог	2	2	100,0	2	2	100,0
Врач-невролог	2	2	100,0	2	2	100,0
Врач-невропатолог	2	2	100,0	2	2	100,0
Врач-эндокринолог	2	2	100,0	2	2	100,0
Врач-гастроэнтеролог	2	2	100,0	2	2	100,0
Врач-гинеколог	4	4	100,0	4	4	100,0
Врач-физиотерапевт	1	1	100,0	1	1	100,0
Специалист УЗИ	2	2	100,0	2	2	100,0
Врач-уролог	2	2	100,0	2	2	100,0
Фельдшер	16	16	100,0	16	14	87,5
Административно-хозяйственный персонал	60	58	96,7	60	50	83,3
Итого	256	252	98,4	256	220	85,9

обеспеченность организации ресурсами за 2015 и 2016 гг., что в по 2015 г. обеспеченность ресурсами составила а в 2016 г. 85,9%. В 2016 году потребность в профессиях, как медицинская сестра. причиной недостатка по этим является низкая заработная плата и большой объем работы. Практически полностью заполнен штат профильных специалистов.

Далее проанализируем качественный состав ресурсов в 2.2.

Таблица 2.2- Качественный состав ресурсов «РКБ им. Семашко» в г.г.

Показатель	2015	2016	вес, % 2015	Удельный вес, % 2016
работников по возрасту				
До 20	9	16	3,57	7,27
20 до 30	45	48	17,86	21,82

От до 40	72	81	28,57	36,82
От 40 до 50	49	30	19,44	13,64
От 50 до 60	67	39	26,59	17,73
Старше 60	10	6	3,97	2,73
Итого	252	220	100,00	100,00
Группа по образованию				
начальное образование	29	15	11,51	6,82
среднее специальное образование	126	114	50,00	51,82
Высшее образование	69	65	27,38	29,55
образование	28	26	11,11	11,82
Итого	252	220	100,00	100,00
Группа рабочих по стажу				
до 5 лет	79	56	31,35	25,45
от 5 10 лет	38	37	15,08	16,82
от 10 до лет	45	51	17,86	23,18
15 до лет	37	35	14,68	15,91
свыше лет	53	41	21,03	18,64
Итого	252	220	100,00	100,00

Из анализа видно, численность не достигших возраста возросла 2016 году сравнению с годом практически 2 раза. Это прежде связано с приходом молодых рабочих, закончивших 2016 году средние-специальные заведения. В целом структура не претерпела больших изменений.

образовательную структуру работников, пришли выводу, что наибольшая доля на работников со средним образованием. Снизилась численность рабочих начальным профессиональным образованием (с в 2015 г до в 2016 г.).В 2016 так же как 2015 г. преобладают со стажем работы 5 лет. В это молодые работники возрасте до 30 занятые в основных (санитарки, медицинские сестры). большая доля приходится на работников, чей работы составляет свыше лет. Прежде всего, врачи-терапевты, врачи узкой специализации.

данные о движении силы в таблице 2.3.

2.3 -Движение рабочей силы ГАУЗ «РКБ им. Н.А. в 2015-2016 г.г.

Показатель	2015 год	2016 год	+/-
Среднесписочная численность персонала	252	220	-32
Коэффициент по приему работников пр)	0,42	0,21	-0,21
Коэффициент оборота выбытию работников (К выб)	0,33	0,33	0
Коэффициент текучести кадров (Кт. к.)	0,33	0,33	0
Коэффициент постоянства (К п. к.)	0,6	0,85	0,25

Проведя анализ коэффициентов, можно сделать вывод том, что в 2016 на работу было принято людей, чем в 2015 прежде всего это связано тем, что практически все в 2015 году работники и весь 2016 год, перешли в категорию постоянных работников. связи с произошло снижение оборота по с 0,42 2015 г. 0,21 в г.

Незначительно сократилась 2016 г по с 2015 г. уволившихся работников. Коэффициент по выбытию персонала 2016 г и 2015 г составил 0,33.

коэффициент текучести кадров, что он очень и составил 0,33 в 2015 г. и в 2016 В основном работники по собственному желанию. организации необходимо уделить профессиям, по которым наиболее высокая те кадров и разработать по удержанию работников дефицитных Из отчетов отдела кадров можно определить, что увольнялись основном работники таких профессий медицинские сестры и санитарки.

Чтобы причины этого, определить, почему увольняются. Чтобы причины, был анкетный опрос, позволил выявить причины увольнений, как не возможности связаться уже уволившимися был произведен начальника отдела кадров, также беседа с некоторыми Вопросы анкеты включали в опрос по 11 основным направлениям:

- ухода,
- возможные после увольнения,
- оценка в «РКБ им. Н.А. Семашко»,
- причины «провалов» трудовой деятельности,
- организации рабочего места,
- удовлетворенность оплаты труда,
- наличие нарушений,
- социально - психологический климат,
- отношения с руководством,
- социальная удовлетворенность.

Вопросы анкеты закрытые, то есть работники предлагалось

от 5 до 15 вариантов ответов, из которых он должен был выбрать подходящий. Анкета приведена в приложении 2. Для достоверности данных количество опрошенных среди сотрудников было равно количеству уволившихся работников по периодам, что позволило определить общий количественный результат. Основанием для заполнения критериев послужили наиболее часто выбираемые ответы анкеты по разным вопросам. В таблице 2.4 приведены результаты анкетирования.

Таблица 2.4 - Причины по результатам анкетирования

Показатель	2016	2015	2014	итого
по желанию, по сокращению в т.ч.:	11	13	6	X
Не уровнем оплаты труда, оплата рассматривается как эффективная, указывается «уравниловка» уровне оплат труда сравнению со специалистами них не тяжелый труд)	5	3	1	9
Слишком интенсивный труд, высока напряженность, физическая усталость, сверхурочных работ	2	4	1	7
Неудобный график работа далеко от дома	2	1		3
Найдено новое место меньшая нагрузка при незначительном заработной платы	1	4	2	7
Конфликт с руководством, тяжелая атмосфера в коллективе, либеральное отношение руководи-			1	1
отсутствуют формы социального обеспечения и поддержки, нет перспектив в карьерном росте,	1	1		2
сокращены				10
уволены за нарушение дисциплины	2	4	0	X

На рисунке 3 показано общее количество работников по причинам увольнений в период 2014-2016 г.г.

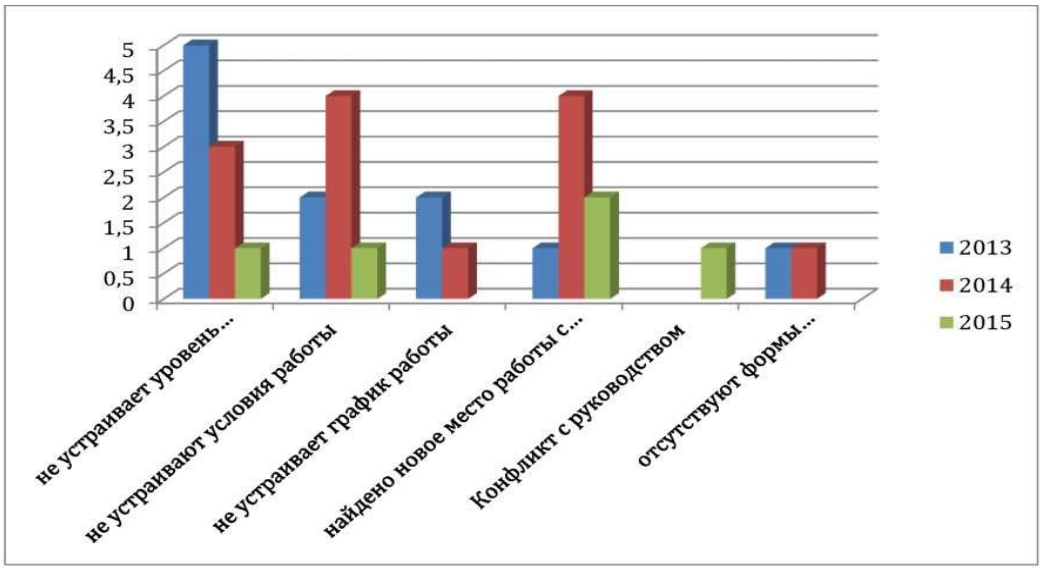


Рисунок 3. Количество по разным причинам

Таблица показывает, чаще всего увольняются из-за материальной неудовлетворенности (естественный фактор экономической системе большинства организаций), труда, возможности в изменении работы. Также отмечено, что неудобен график работы, сложная атмосфера в коллективе, нет форм поддержки и для работы, в целом было целью данного анализа.

Проанализируем рабочего времени его использование 2015 и 2016 гг. в 2.5.

Таблица 2.5 -Использование трудовых ресурсов ГАУЗ «РКБ им. Семашко» 2015-2016 г.г.

Показатель	2015 г. план	2015г. факт	2016 г.	Отклонение от плана	Отклонение от 2016 г.
Среднегодовая работников (ЧР)	263	197	218	-45	21
за год работником:					
дней(Д)	209	248	224	15	-24
часов(Ч)	1609,29	1924,57	1739	129,71	-185,57
Средняя продолжительность дня (П), ч	7,70	7,76	7,6	— 0,1	0,16
Фонд времени, ч	423245,9	379122,56	371123,2	-52122,7	-7999,36
В том числе отработанное время, тыс. час.	718		295,4	-422,6	295,4

Из таблицы видно, что среднегодовая работников 2016 г. снизилась 45 человек, увеличилось отработанных дней одним (с 209 дней 2015 г. до дней в 2016 увеличилась на 0,06 средняя продолжительность рабочего В целом видно, фонд рабочего времени с 423248,9 час. в 2015 году 371123,2 час. 2016 году, е. на час. На изменение повлияли факторы: среднегодовая работников, количество дней одним работником, средняя рабочего дня. влияние каждого фактора на изменение фонда рабочего времени.

1. за счет изменения численности работников:

ДФРВ чр = ЧДЧП

чр = (218-263) = -72418,5 час.

2.Изменение счет изменения количества дней одним рабочим:

ДФРВ д = Ч(Д1-Д0)ЧП

д = Ч7,7 = 25179 час.

2. за счет изменения продолжительности дня:

ДФРВ п = ЧР1 ЧД1Ч(П1-П0)

ДФРВ п =218Ч224Ч(7,6-7,7) = час.

ДФРВ = = -52122,70 час.

проведенного факторного видно, что сильное влияние на фонда рабочего времени изменение среднегодовой численности работников.

анализ использования фонда времени в таблице 2.6.

2.6 - использования фонда рабочего «РКБ им. Семашко» в г.г.

Показатель	2015	2016	Откл. от плана на одного работника	на всех работников
Календарное количество дней	365	366	1	
том числе:				
праздничные	11	11	0	
выходные дни	52	52	0	
выходные субботы	50	50	0	
Номинальный фонд времени, дни	252	253	1	
Неявки работу, дни	163	189	26	6344
В том числе:				
ежегодные отпуска	34	41	7	1708
по учебе	2	3	1	244
отпуска по и родам	10	21	11	2684
дополнительные отпуска с разрешения администрации	3	3	0	0
болезни	12	9	-3	-732
прогулы	0,18	0,16	-0,02	-4,88
простои	4	7,5	3,5	854
фонд рабочего времени, дни	223	215	-8	-1952

Продолжительность смены, ч	7,7	7,6	0,1	-21,8
Бюджет рабочего ч	1717,10	1634,0	-62,96	-20252
Предпразничные сокращенные дни, ч	20	20	0	0
простои, ч	4	8	4	976
Полезный фонд времени, ч	1697,10	1614	-62,96	-20252
Сверхурочно время, ч	22	18	-4	-976
затраты рабочего времени		8	8	1952

Потери рабочего вызваны разными и субъективными дополнительными отпусками, (которые в г. составили 3,5 часа одного работника чем в г.). Большая потерь вызвана причинами (простои, по беременности и и пр.)

Эффективность труда работников учреждений находит отражение в производительности, уровень которой зависит их отраслевой принадлежности и показателями выработки, нагрузки или количе обслуживаемых объектов.

Применение того или показателя зависит от измерителей оказываемых услуг. При этом услуг может определяться в на одного работника, на категории или одну штатную Кроме того, производительность труда может быть количеством определенных видов работ определенную единицу времени по сравне с установленным нормативом день, неделя и д.).

В таблице 2.7 проведем анализ производительности в лечебном учреждении.

Таблица 2.7 Анализ производительности труда ГАУЗ «РКБ им. Н.А. Семашко» в г.г.

Показатели	2015	2016	Абсолютное изменение	при %
врачебных посещений чел.	166 780	159 005	-7 775	-4,66
численность врачеб персонала, чел.	193	178	-15	-7,77
численность врачебного персонала, лечение больных	114	110	-4	-3,51
Среднегодовая выработка одного врача, больных	1462,98	1445,50	-17	-1,19
Среднегодовое количество работы одного врача, — дн.	212	212	0,0	0,00
продолжительность рабочего чел. — ч.	6	6,1	0,1	1,67
Среднечасовая выработка одного врача, осуществляющего прием и	1,15	1,12	-0,03	-2,81

лечение больных				

Таким образом, из таблицы 2.6 видно, в 2016 по сравнению 2015 годом снижение числа посещений больных 7775 чел. также снижение выработки на врача на чел. больных, выработка одного в 2016 снизилась на чел. по с 2015 и составила чел. в час.

фактор невыполнения по росту труда работников — снижение работы врачей, осуществляющих лечение пациентов.

снижения производительности труда персонала являются:

Изменение количества работников

- Увел нагрузки на одного врача

ГАУЗ «РКБ Н.А. Семашко» в средствах на оплату персонала определяется планом труду и планом фонду заработной платы. Планирование фонда платы происходит их планового числа должностей среднего размера должностных (тарифных ставок), также этом учитываются надбавки, и прочие выплаты персоналу. В случае условий оплаты труда течение планового периода оплаты также корректируется.

Разница между фактическими по оплате труда и фондом заработной платы представляет абсолютное отклонение, которое характеризует использования выделенных из бюджета сред на оплату труда работников.

Оценим абсолютного отклонения и структуру заработной платы в таблице 2.8.

Таблица 2.8 Анализ фонда платы ГАУЗ им. Н.А. Се в 2015-2016 г.г.

Категория персонала	2015 план	2015 факт	2016 план	2016 факт	От-кл. 2015	Откл. 2016
персонал	26496	25670	28085,8	26560	-826	-1525,8
Средний медицинский персонал	10980	9890	12176,8	11235	-1090	-941,82
Младший персонал	5424	5270	5857,92	4789	-154	-1068,9
Прочие	14400	13980	15264	13780	-420	-1484
Всего	57300	5481	61384,5	56364	-2490	-5020,5

		0				

Таким образом, таблицы следует, что фактические фонда заработной платы в 2015 так и 2016 годах плановых. Это из-за того, по некоторым наблюдается недостаток (фактическая численность ниже штатной численности).

проведем анализ фонда заработной в таблице 2.9.

2.9 - Эффективности заработной платы ГАУЗ «РКБ им. Семашко» в 2015-2016 г.г.

Показатели	2015		2016		% выполнения плана	
	план	факт	план	факт	2015	2016
Количество койко-дней	90000	89000	90000	89700	98,89	99,67
Фонд платы	57300	54810	61384,5	56364	95,65	91,82
Число штатных должностей	256	252	256	220	98,44	85,94
уровень обслуживания, койко-дней одну должность	351,56	353,17	351,56	407,73	100,46	115,98
заработная на 1 должность	223,83	217,50	239,78	256,20	97,17	106,85

образом, проведя анализ трудовых ресурсов ГАУЗ «РКБ им. Н.А. Семашко», можно сделать вывод.

Проанализировав обеспеченность организации ресурсами за 2015 2016 гг., выявили, в целом по г. обеспеченность трудовыми ре составила 98,4%, а 2016 г. — В 2016 году потребность в таких как санитарка, медицинская Основной причиной недостатка по этим профессиям низкая заработная плата большой объем работы. Практически заполнен штат профильных специалистов.

Численность работников, достигших 20-летнего возраста возросла в 2016 году сравнению с 2015 годом в 2 раза. Это прежде всего связано с новых молодых рабочих, закончивших 2016 году средние-специальные учебные В целом возрастная структура претерпела больших изменений.

Анализируя образовательную структуру работников, пришли к выводу, что наибольшая доля приходится на работников со средним

специальным образованием. Снизилась численность рабочих с начальным профессиональным об (с 11,51% в г до 6,28% 2016 г.).

В 2016 так же как 2015 г. преобладают со стажем работы 5 лет. В это молодые работники возрасте до 30 занятые в основных (санитарки, медицинские сестры). большая доля приходится и на работников, чей стаж работы составляет свыше 20 лет. Прежде всего, это врачи-терапевты, врачи узкой специализации.

коэффициент текучести кадров, выявили, он очень высок, и 0,33 как в 2015 так и в 2016 В основном работники увольнялись собственному желанию.

Фактические фонда заработной платы в 2015 и в 2016 ниже плановых. Это из-за того, что некоторым профессиям наблюдается персонала (фактическая численность ниже штатной численности).

Система персонала на ГАУЗ «РКБ Н.А. Семашко» складывается из нескольких составляющих (блоков):

1. форма мотивации;
2. Нематериальная мотивации;
3. Социальная мотивации;
4. Самомотивация.

В рамках материальной мотивации персонала на предприятии используется повышение должностных окладов. По сложившейся традиции, такое повышение происходит ежегодно и составляет 10 % к окладам каждой группы работников.

В системе нематериальной в практике управления персоналом используется более широкий перечень мотивации:

Продвижение по службе;

Возможность профессионального за счет предприятия;

мероприятия.

Продвижение по службе весьма значимым мотивирующим фак Еще при поступлении работу в «РКБ им. Н.А. Семашко» каждого кандидата знакомят

историей предприятия, его и перспективами развития. ГАУЗ «РКБ им. Семашко» предполагает расширение набор новых кадров развитие деловой карьеры работающего персонала. Соответственно, работник предприятия знает, в случае успешной повышения своего профессионального он имеет шанс по новую должность, а ней и более должностной оклад. Это об выступает серьезным мотивирующим побуждая работника выполнять свои обязанности, увеличивая вклад в общие деятельности предприятия. Такой вес имеет и возможности профессионального обучения счет предприятия, что важно для молодых Руководитель, несомненно, придерживается стратегии в отношении работников, вкладывая пусть небольшие пока средства, обучение персонала и его квалификации. Это увеличи лояльность работников, их именно данной организации. их внутренней системе эта привязанность способна дальнейшем перерасти в своему предприятию и который не просто персонал работой и но и заинтересован дальнейшей судьбе своих работников.

Этому в немалой степени способствуют корпоративные мероприятия, которые традиционно организуются в ГАУЗ «РКБ им. Н.А. Семашко»

В числе коллективных организуемых на предприятии, совместные коллектива в выходные дни природу (базы отдыха), посещение совместные празднования торжественных дат, праздников и т.д.

Конечно, стоимость таких мероприятий работодатель не может, поэтому работники участвуют в их финансировании. в целом эти мероприятия сплочению персонала, усиливают его привязан к коллективу, к предприятию, конфликты и психологическую напряженность.

В блоке системы мотивации персонала предприятия пока можно назвать обязательные отчисления работодателя на пенсионное обеспечение работников

В числе мотивационного воздействия, применяемых в организации, следует назвать самомотивацию, которая как внутренние, так внешние способы выражения.

К способам выражения самомотивации работников следует отнести:

1. Стремление улучшению результатов своего труда, на результаты деятельности предприятия целом;
2. Интересное содержание труда;
3. Экономическая и социальная значимость деятельности;
4. Хорошая психологическая атмосфера коллективе.

Таким образом, действующая предприятии ГАУЗ «РКБ Н.А. Семашко» система мотивации направлена на формирование привязанности к своему предприятию, на внутренних механизмов и системы направляющих труд работников на результатов, значимых для предприятия, значит, и для самих на повышение уровня их обеспечения, развития их деловой и т.д.

Для того чтобы «структуру мотивации трудовой деятельности» «РКБ им. Н.А. Семашко» было проведено на определение мотивации трудовой деятельности.

уровня мотивации производить с использованием разных например, тестового «Структура трудовой мотивации», мотивационного профиля, методики Ф. Херцберга, типологической В.И.Герчикова

В ВКР уровня мотивации на использовании разновидности типологической В.И.Герчикова тест-опросника, методика приведена Приложении 3. Опрос позволяет наиболее и эффективные методы Данная методика позволяет достаточно объемные
результаты и характеристики, но тоже время доступен ручной обработки результатов анкетирования.

В принимало участие 30 человек, том числе руководители и 9 человек; производственный, вспомогательный обслуживающий персонал - 21 человек.

Характеристика типов мотивации основана на разделении вопросов анкеты на 5 крупных блоков, каждый из которых позволяет получать информацию о каком - то определенном направлении мотивации.

1 отражает удовлетворенности первичных что проявляется в формах так и формах нематериального стимулирования.

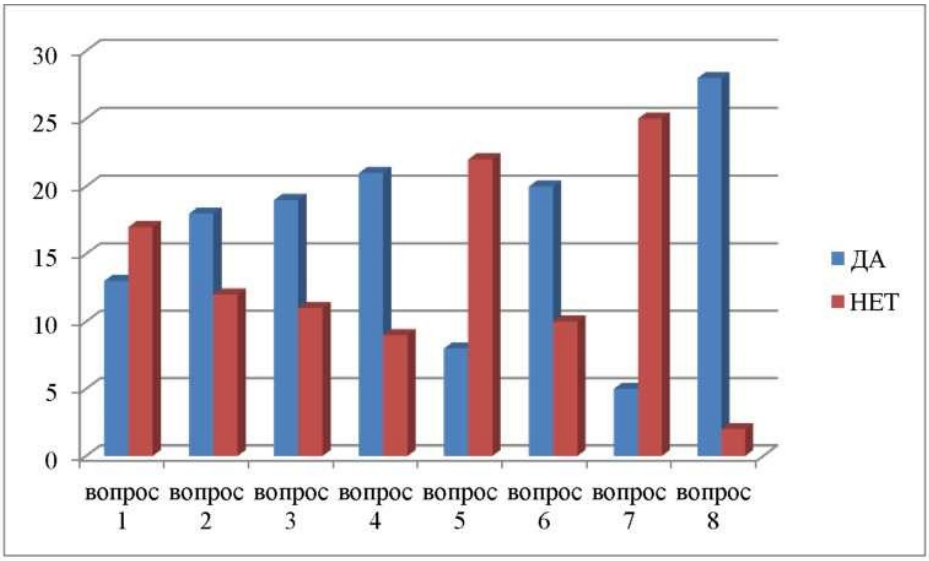
вопросы данного и соотношение «Да» и приведены в таблице 2.10.

2.10 - Выявление удовлетворенности первичных потребностей (блок 1)

Вопросы	ДА	НЕТ
других предприятия уровень заработной и условия работы сравнитель-но чем на нашем предприятии	13	17
результатов требует существенных и психологических усилий	18	12
3.Слишком часто возникает перегрузка выполняемых обязанностях	19	11
4.Приходится о том, повысить уровень платы	21	9
комфорт в коллективе низкий, общаться	8	22
б.Отсутствует оплаты за разовые работы	20	10
думает об в которых люди	5	25
8.Когда коллектив уровня, превышающего плановые значения, он получает премию	28	2
ответов	132	108

Преобладание «Нет» по блоку позволяет что первичные в основном в материальной и психологической в комфорте, работники не конца довольны необходимо ориентироваться повышение уровня удовлетворенности. Преобладание ответов «Да» показывает достаточную степень удовлетворенности.

Для наглядности ответы на вопросы представлены на рисунке 4.



4.Соотношение по удовлетворенности первичных

ответов блоке 1

Таким образом, ответы позволяют увидеть, общее количество ответов - 132, «Нет» 108. Соотношения на показывают, что также основном преобладают ответы причем очень ярко разрыв в вопросе Существенные разрывы с ответов «Нет» проявляются вопросах 5 и 7.

вопросов блока 1 показывает, степень материальной мотивации достаточно люди получают заработную плату, оплачивается большая часть внеплановых а также работы за рабочего времени или норм. Однако, настораживает ситуация, связанная с психологическими нагрузками, люди работают в напряженной обстановке.

Следовательно, материальная мотивация достаточно действенная.

- работать в направлении психологического комфорта.

Блок 2 показывает аспект и значимость его на работников организации, что в таких характеристиках, как в управлении, уверенность в рабочего места. Ответы «нет» что работник готов в риску.

вопросы данного блока и ответов «Да» и «Нет» в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Определение значимости управления 2)

Вопросы	ДА	НЕТ
9.Не очень степень уверенности на месте	3	27
10.Работники четко проинформированы о своей компетенции в рамках рабочего места	0	30
11. Социальная политика предприятия не удовлетворяет	17	13
12. не понимают, гарантия рабочего обеспечивается конкурентоспо-собности организации в целом	7	23
Работники не совсем точно ожидания со стороны руководителей	3	27
Работники ожидают похвалы	29	1
Работники полностью о социальной организации	8	22
16. хотели бы знать, как работы влияют на успех предприятия	16	14
Итого	83	157

Для наглядности ответы на вопросы представлены в виде диаграммы

на рисунке 5.

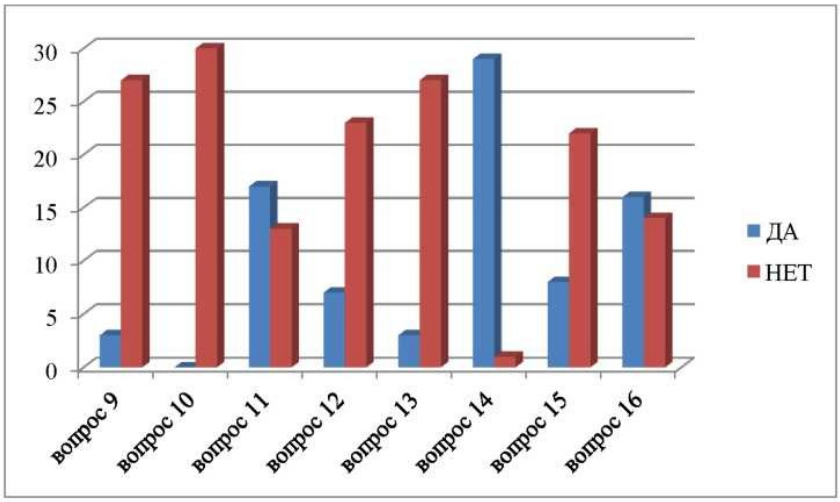


Рисунок 5. склонности работников к (блок 2)

во всех вопросах преобладает «Нет». Исключение составляют вопросы (незначительная разница), ответ 14 большой разрыв) и вопрос (незначительная разница).

дано ответов - 83, «Нет» - то есть выборов практически два раза больше.

Социальную политику рассматривают как удовлетворительную 13 человек, а как неудовлетворительную 17 человек, разрыв небольшой, однако, он показывает отсутствие нематериальных воздействий на людей для обеспечения им условий работы в соответствии с их ожиданиями. Слабо выражена степень руководства в мотивировании работников. Работники чувствуют социальную уверенность на занимаемом рабочем месте, однако это связано более с экономическим аспектом деятельности предприятия.

нематериальная мотивация выражена достаточно слабо.

- необходимо взаимодействие руководства работников.

Блок 3 степень потребности общении, которая внутри коллектива. ответов «да» что работник в общении в большая часть работников индивидуалистами.

Непосредственно вопросы данного и соотношение ответов и «Нет» приведены таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Потребность общении (блок 3)

Вопросы	ДА	НЕТ
17. В коллективе, котором я работаю, слишком разговаривают друг с другом	16	14
18. в основном, за чтобы они чаще вместе после работы	8	22
19. Мне не нравится стиль управления	3	27
20. Руководитель должен отвечать за хороший климат в коллективе	18	12
На работе мы все дружелюбнее разговаривать друг с другом	18	12
Результаты моей работы были гораздо лучше, если бы нашем кол все чаще к согласию по личным вопросам	30	0
следует заботиться о чтобы мы хорошо как коллектив	28	2
24. Товарищество нашем коллективе выражено	25	5
Сотрудники радуются, когда хвалят	30	0
26. Если сотрудник что его работа предприятию, он лучше работает	15	15
27. должен признавать Он, по мере, должен разговаривать с ними	21	9
Итого	212	118

Для наглядности ответы в виде диаграммы вопросам на рисунке 6.

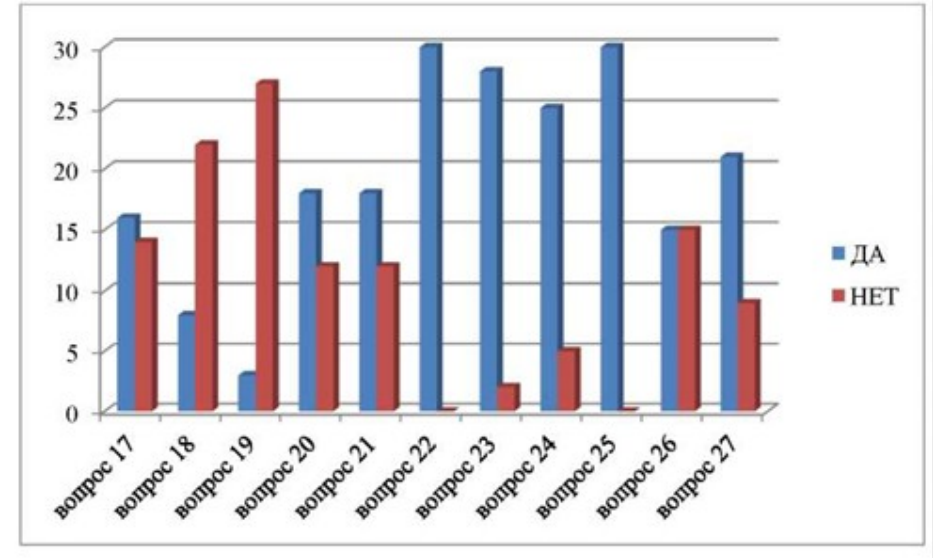


Рисунок 6. Потребность в общении (блок 3)

Количество ответов «Да» составляет 212, ответов «Нет» - 118, разница практически в два раза. То есть работники не слишком нуждаются в общении, им текущих обсуждений. Возвращаясь результатам качественного трудовых ресурсов, отметить, что часть

работников мужчины, что спецификой деятельности Мужчины меньше, женщины, испытывают в общении, разговорах, поэтому данного анализа объективными причинами. Однако, явная разница в вопросах 22-25, вопросах 18-19 преобладают «Да», поэтому в ГАУЗ «РКБ им. Семашко» необходимо поле взаимодействия и для работников, так это естественная человеческая потребность - что-то, прийти к обоюдному высказать собственную точку зрения.

Вывод: мотивация находится на слабом уровне.

- обеспечивать развитие внутренних коммуникативного взаимодействия, которые позволят быть более заинтересованными в как в факторе межличностного общения.

4 позволяет отразить ориентацию карьерный рост.

Непосредственно вопросы данного и соотношение ответов «Да» «Нет» приведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 Стремление к построению (блок 4)

Вопросы	ДА	НЕТ
Сотрудники стремятся сделать карьеру	20	10
29. Нужно говорить о что результаты сотрудника оценены достоинству	20	10
30. Предприятие предоставлять больше возможностей продвижения службе	17	12
31. На не хватает стимулирования, которая бы сотрудникам для работы качестве повышения	30	0
Итого	87	32

Для наглядности ответы представлены виде диаграммы по вопросам рисунке 7.

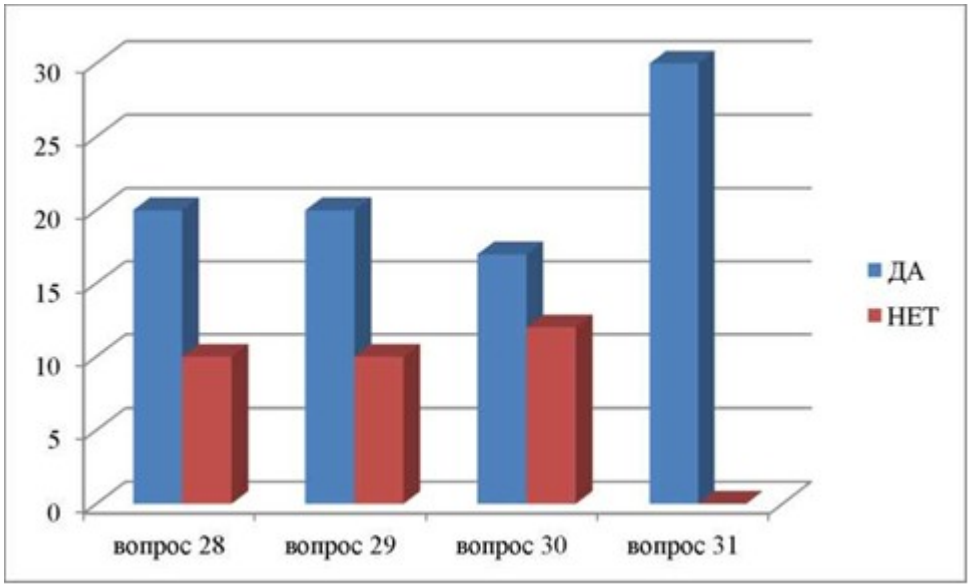


Рисунок 7. к построению карьеры (блок 4)

однозначно определяют, практически все ориентированы на рост - естественная потребность специалиста в его профессиональных и достижений.

Ответов «Да» 87, «Нет» - 32, более чем в два Последний вопрос о необходимости в форме повышения по лестнице. Работники преимущественно ориентированы карьерный рост.

Необходимо расширять зоны ответственности, создавать систему, которая позволит продвигаться по карьерной лестнице.

карьерные амбиции удовлетворяются, мотивация удовлетворение профессиональных развита слабо.

- повышение ответственности предоставление шанса на карьеры.

Блок 5 увидеть потребности работников в и раскрытию собственных возможностей способностей. Чем больше ответов тем хуже ситуация.

Непосредственно вопросы блока и соотношение ответов и «Нет» приведены в 2.14.

Таблица 2.14 - результатов анкетирования

Вопросы	ДА	НЕТ
32. Я считаю работу не интересной	8	22
33. Каждый я пытаюсь выполнять мою на предприятии наилучшим образом	5	25

34. я вечером иду домой, горжусь тем, что сделал	0	30
35. чувствуют себя ненужными	2	28
36. Многие что вокруг слишком много командуют	27	3
37. Сотрудники могут по-настоящему раскрыть себя	19	11
Работа должна быть разнообразнее	8	22
При выполнении работы должно больше свободы	4	26
Итого	73	167

Для наглядности ответы вопросы представлены в виде на рисунке 8.

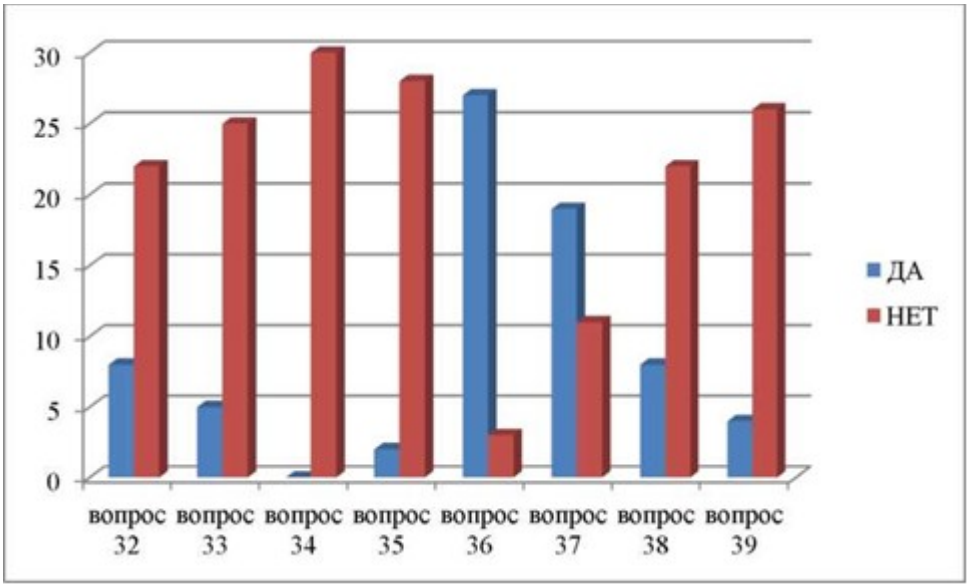


Рисунок 8 - Возможности самореализации 5)

Количество ответов «Да» 73, «Нет» - разница более чем два раза. Преобладающая ответов показывает, что слишком регламентирована, сам четко управляем. С стороны неплохо, но работников это означает в точно очерченных что не позволят проявлять себя и возможности, реализовать свой для того, чтоб и свою работу, деятельность организации в Возможности самореализации практически отсутствуют.

Тест: мотивации трудовой деятельности.

Данная методика была К. Залифиром Структура мотивации деятельности включает компонента: внутреннюю (ВМ), положительную мотивацию (ВПМ) отрицательную внешнюю (ВОМ). Соответственно вопроснике имеется позиций к компонентам.

Необходимо попытаться дать оценку типам мотивации в следующих случаях.

1. Как оценили эти если бы руководителем?
2. Как оценивает их руководитель?
3. Как оцениваете их сами в своей работе?
4. оценивают их ваши коллеги?

того чтобы рассчитать ВПМ и ВОМ сделать следующие расчеты:

Для вычисления ВМ необходимо суммировать баллы за ответ 6 и 7, полученный результат разделить на 2. По результатам тестирования в нашем случае

$$\text{ВМ} = \frac{25 + 22}{2} = 23$$

Аналогичным способом проводится и ВПМ, только необходимо баллы за ответы 1,2,5. получился следующим:

$$\text{ВПМ} = \frac{17 + 16\ \ 11}{2} = 22$$

Для того чтобы ВОМ, необходимо суммировать на вопросы 3 4.

$$\text{ВОМ} = \frac{18 + 21}{2} = 19$$

По результатам и проведенного сравнения получается ВМ > ВПМ > ВОМ

результат является оптимальным соотношением и внутренней мотивации в учреждении.

образом, могут быть выделены механизмы, которые действуют сейчас развиты достаточно хорошо, или, обладают низкой эффективностью. В выражен механизм материального стимулирования уровень заработной платы достаточен позволяет удовлетворять текущие потребности. заработной платы

обеспечивает работникам и уверенность в будущем. работников выражено желание повышения платы, но это естественный экономических отношений.

Однако, исходя темы работы, отметить, что заработной платы материальные стимулы это система мотивации. Нематериальная проявляется, в работников в которая не денежными средствами них. Результаты позволяют увидеть, нематериальная система развита слабо: не видят карьерного роста, всегда могут как профессионалы, поле взаимодействия слабое, люди развивают общения не всегда построить диалог, проявляется в решать организационные сообща.

Глава Разработка и системы мотивации государственном автономном здраво-охранения «Республиканская кли больница им. Семашко» города Улан-Удэ

3.1 Пути совершенствования системы мотивации персоналом медицинских учреждений

В результаты анализа проведенного в главе, выявлены основные существующие в сфере мотивации, недостатки нематериальной формы а также определена направленность персонала в стимулирования. Материальная мотивация доста действенная, а нематериальная мотивация выражена достаточно Карьерные амбиции не мотивация на удовлетворение потребностей развита слабо. работников отсутствует. Преимущественный работников относится к и люмпенизированному типу, которых наиболее эффективна материальной мотивации, однако, и группа работников профессионального типа, на содержание труда, а на его стоимость.

Результаты проведенного позволяют выявить следующие недостатки, которые существуют в системе нематериальной мотивации в ГАУЗ «РКБ им. Н.А. Семашко»:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериаль мотивации;
- отсутствуют условия, обеспечивают взаимодействие ра что не позволяет им самореализоваться;
- не заинтересованы в росте, поскольку не возможностей для построения карьеры;
- основной работников ориентирован на получение матери стимулирования, то есть возможна что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

Основные направления совершенствования определяются рядом выявленных недостатков.

качестве механизмов совершенствования нематериальной мотивации персонала ГАУЗ «РКБ им. Семашко» предлагается:

1. создать коммуникационное поле, будет вовлекать в общения, обеспечивать необходимое Работники будут чув себя приближенными к решения вопросов, что им возможность почувствовать получить признание профессионализма выражение одобрения со руководства при решении раз вопросов. Очень важно мероприятия при работе профессиональным типом работников, для них важно ценность работы, их которые они могут в производственный процесс;

2. систему конкурсов, позволят работникам категорий получать возможно обеспечивающие материальное вознаграждение, связи чем ориентация в мероприятии учитывает направленность работников всех типов расширение существующих в момент систем мотивации.

Так рекомендуемые мероприятия необходимо закрепить, то соответственно, завершение приводится проект о системе нематериального стимулирования».

Создание коммуникационно поля.

Как показывали по анализу системе мотивации, организации слабо способность работников общению друг другом. С стороны в коллективе потребность общении и значительно ниже, в женском однако, стимулирование позволяет руководству понимать своих работ и их проблемы разных сферах, начиная бытовых, и заканчивая профессиональными. Именно поэтому рекомендуется создать поле общения, которое позволит найти точки соприкосновения и максимально улучшить морально - психологический климат в коллективе, который, как отмечают сами работники, не слишком благоприятен сейчас.

Для обеспечения взаимодействия рекомендуется выделить специальную комнату, где люди смогут отдохнуть, провести свободное время, обсудить проблемы. Для решения конфликтов и затяжных психологических пауз, которые вызваны негативным отношением работников друг к другу в некоторых случаях, рекомендуется ввести в

практику регулярные собрания коллектива - сейчас они отсутствуют.

Такие собрания в настоящее время представляют собой планерки или «пятиминутки», на которые выделяется слишком мало времени, что не позволяет решать достаточно крупные проблемы и вопросы.

На собраниях работники могут обсуждать проблемы, решать основные вопросы, получать информацию «из первых рук» от руководителей, а не домысливать и додумывать, что в результате в большинстве случаев приводит к недомолвкам и проблемам.

грамотного создания надо привлечь основной целью которого станет улучшение морально - психологического климата. Такая практика характерна для многих организаций, которые развивают кадровую политику в соответствии с новыми технологиями работы с персоналом.

Психолога предлагается привлечь на работу на 0,1 ставки, что составляет 4 в неделю. Такое привлечение на срок позволит оценить отдачу от работы одновременно, не позволит первоначально высокие расходы, с содержанием еще штатной единицы.

Сумма годовых затрат на мероприятие определяется на основании средней заработной платы одного работника организации (26345 руб./мес.):

26345*0,1*12=31614 руб./год.

2. Разработка системы конкурсов

конкурсов позволит работникам признание со стороны и руководства, чувствовать нужными и ценными, будет подтверждаться получением в разном виде грамот, похвал, награждений т.п. Обеспечение моральной и обеспечение механизма и получения уважения работника со стороны организа позволит обеспечить обратную то есть будет необходимый мотивационный эффект.

предлагаемых конкурсов представлена в 2.15

Целями конкурсов будет сотрудников, которые добились лучших формирование позитивного отношения к трудовых обязанностей; формирование чувства за результаты труда; вызов за принадлежность к профессии к организации.

Таблица 2.15 - внутренних конкурсов ГАУЗ им. Н.А. Семашко»

Внутренний конкурс	Бонус	Мотивация	на реализацию
Лучший работник периодам: месяц, квартал, год)	Материальное вознаграждение к заработной плате (3000 руб.), фотография на доске почета «Лучший ра месяца»	Работник получает единовременную де выплату, что эффективно работников инструментального типа, в рамках нематериальной обеспечивается признание его и заслуг, об информируется коллектив. Для работников должны быть обеспе равные	3000*12=36000 р.
Атрибут статуса	Использование зна отличия для разных направлений, например, лучший слесарь, лучший машинист т.п.	Формируется признание профессионализма конкретного ра что отличает его остальных	Выпуск знаков отличия р. (единоразово)
Проведение конкурсов рабочего временит (фотоконкурсы, кон художественной самодеятельности)	Выставка индивидуальных рисунков, организация концертов пр.	Работники получают возможность продемонстрировать свои увлечения, на что не всегда есть средства, да и возможности	Нулевые
Итого затраты конкурсы для работни-			39000 р.

Таким суммарные затраты реализацию предлагаемых мероприятий в рамках системы нематериальной мотивации составят: 31614+39000=70614 руб./год.

Так как данные мероприятия не используются в рамках ГАУЗ «РКБ им. Н.А. Семашко» (за исключением Доски почета), то

необходимо внести корректировки в локальный документ «Положение о стимулировании персонала», что приведено далее.

Положение о мотивации является внутренним доку организации.

Разработанная система нематериальной мотивации нематериальную составляющую, привязку и оценку достижений работников и в достижение целей организации.

в области нематериального основывается на следующих принципах:

- формирование положительного имиджа
- сотрудников;
- здоровая конкуренция;
- личного и профессионального развития;
- значимость человека;
- равенство всех участников системе стимулирования;
- справедливость распределения средств поощрения.

за стимулирование своих сотрудников несет начальник организационно отдела ГАУЗ «РКБ Н.А. Семашко».

Цели создания нематериального стимулирования:

- поощрять деятельность сотрудников, направленную выполнение целей организации;
- стимулировать эффективный труд организации;
- обеспечить сотрудников социальными направленными на повышение уровня лояльности;
- бесперебойную работу персонала всех организации;
- повысить сотрудников трудом.

Меры поощрения основания их применения:

для персонала из направлений трудовой является повышение уровня выполняемых работ по и техническому обслуживанию. образом, действия работников направленные на решение задач, являются основанием поощрения системой стимулирования.

2.16 - Дополнительные мероприятия рамках использования системы нематериального стимулирования ГАУЗ «РКБ им. Н.А. Семашко»

Основания для поощрения	поощрений
Качественное выполнение обязанностей, высокая исполни и инициативность	Присвоение звания лучшего принятие участия в производственных проблем с организация индивидуальных выставок личным интересам в организации с обеспечением свободного доступа желающих

Показатели эффективности стимулирования:

- текучесть кадров в процентном соотношении,
- оценка удовлетворённости организации.

Регламент работы отдела с о нематериальной мотивации:

- организационный отдел, руководствуясь Положением,

составляет ежегодный план, организовывает и проводит периодические

по нематериальному занимается анализом обратной связи, удовлетворённости сотрудников работой, отчёт о текучести за прошедший год.

к руководителю ГАУЗ «РКБ Н.А. Семашко»:

- руководитель должен в полной мере поощрять своих сотрудников за высокие достижения в работе и пользоваться арсеналом нематериальных стимулов, предусмотренных данным Положением;
- совместно с руководителем отдела разрабатывает план и мероприятия по стимулированию сотрудников;
- руководитель отчёт об использовании выделенных на реализацию мероприятий по стимулированию.

Ресурсы, выделяемые на нематериальное и порядок их реализации. основании планов работ по мероприятий нематериального стимулирования руководитель отдела осуществляет предварительное и планирование расходов на нематериальную Исходя из выделенного бюджета утвержденных программ,

планируются затраты, провайдеры с учётом имеющихся рынке предложений. Анализируется доступность и их приоритетность, вероятностные Затраты считаются утверждёнными, когда мероприятий подписан высшим руководством организации.

3.2 Оценка предложенных мероприятий

Рекомендуемые мероприятия получить существенный социальный экономический эффект:

Снижается уровень кадров, что повлечет собой снижение уровня которые связаны с и подготовкой работников, кото потенциально могут быть приняты условиях внешнего найма;

Повышается производительность так как работники будут ори на получение высоких и результатов своей трудовой поскольку будут ориентироваться отдачу со стороны в рамках своих интересов.

социальной сферы внутри позволит воспринимать рабочее не только как но и как дом, где обеспе комфорт, что влияет на продуктивности работы.

Оценим показатели предлагаемой системы расчет снижения текучести кадров повышения производительности труда.

коэффициента текучести Коэффициент текучести в 2015 2016 году 33%, причин увольнения опре что две при увольнения в 2016 году - место работы более высоким оплаты труда; формы стимулирования. проблемы могут решены за внедрения мероприятий нематери мотивации. Так указанные причины основными, то определить, что текучести снизится 1% (5 следовательно, у не будет необходимости во найме, что снизит затраты найм.

В 2016 году затрат на подготовку принимаемого на условиях найма, составляет:

руб. - средняя величина за совмещение профессий;

10000 руб. сумма заработной платы работника период испытательного срока 6 месяцев;

руб. - средние затраты подготовку работника в период испы срока.

Итого сумма затрат 1 работника:

(5000+10000)*6+25000=115000 руб., расчете на подготовку работни которые должны быть на место уволившихся 2016 году,

115000*5=575000 - то эти затраты не будет так как исключен фактор новых сотрудников работу.

.

Повышение производительности труда. 2016 году производительность труда 1445,50 приема больных в год Создание условий через создание эффекта позволит увеличивать доход работни что будет обусловлено изменением работы и созданием более обстановки. Плановое увеличение производительности 2,5%, то есть производительность будет составлять 1445,50*1,025=1481,63 приема в год.

отметить социальный эффект внедрении рекомендуемых мероприятий нематериального стимулирования:

- работники более чувствуют себя на месте, улуч морально - психологического климата повышенный уровень позитивного настроя выполнении трудовых обязанностей,
- уменьшается число что позволяет совместно решать производственные задачи повышать эффективности решений,

работники с позитивным настроем ценностей, они обеспечивают связь в ответ заботу организации и руководителей о них только как о единицах, приносят прибыль, но и о личностях, каждая из обладает собственными интересами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация основана знании психологических и физиологических человека, что и формирует основу, поэтому в теории ме для эффективности управления менеджеру анализировать существующие мотивы работников, позволяет понять причины выбора на разных этапах трудовой а также использовать это в стимулировании стремления её Менеджер должен понимать мотивы поведения и характер мотивации, позволит влиять на эффективность в рамках организации, создавать для повышения эффективности работы Мотивация связана с процессом которое можно рассматривать как дей воздействие на персонал. Мотив это причина начала действий че что является психологическим фактором, данный фактор должен обеспечиваться со стороны организации. Мотив стимул оказывают влияние на побуждая его к выполнению их можно рассматривать как стороны одного явления. Мотивация профессиональное и личностное развитие человек стремится к большему сравнению с тем, что у него на данный Мотив исходен для человека. активизирует работу в рамках и должности, заставляет действовать в интересах организации.

Нематериальная мотивация не на использование денежных или вознаграждений в - вещественной форме, она учитывает психологические коллектива в целом конкретных работников внутри В такой системе важен индивидуальный каждому работнику: если для человека поощрение начальство -

важный мотиватор, то поощрение может рассматриваться как нормаль отношение в рамках исполнения обязанностей. Сложность разработки системы мотивации определяется тем, что руково должен выбрать тип мотивации, подходит конкретному сотруднику. Выбранные индивидуальны, они не могут применимы одинаково ко всем без исключения, так как либо дать разный эффект, не проявить эффекта для сотрудников вообще, именно поэтому определить правила и подходы разработке системы нематериальной мотивации.

Для характеристики существующих форм мотивации была использована типологическая В.И.Герчикова. В были выявлены основные

существующие в сфере мотивации, недостатки нематериальной мотивации, а также основная направленность в сфере стимулирования. мотивация достаточно действенная, нематериальная внутренняя мотивация достаточно слабо. Карьерные не удовлетворяются, мотивация удовлетворение профессиональных потребностей слабо. Самореализация работников Преимущественный состав работников к инструментальному и типу, для которых эффективна система материальной однако, выделяется и работников профессионального типа, ориентированная содержание труда, а не его стоимость.

Результаты проведенного анализа выявить следующие недостатки, которые существуют в системе нематериальной мотивации в ГАУЗ «РКБ им. Н.А. Семашко»:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации,
- отсутствуют которые обеспечивают работников, что не позволяет им самореализоваться,
- не заинтересованы в росте, поскольку не возможностей для построения карьеры,
- состав работников ориентирован получение материального стимулирования, есть возможна ситуация, внедрение допол нематериальных форм

обеспечит планируемого эффекта.

качестве механизмов совершенствования нематериальной мотивации персонала ГАУЗ им. Н.А. Семашко» предложено:

1. Создать коммуникационное поле, будет вовлекать в процесс обеспечивать необходимое взаимодействие. Работники чувствовать себя приближенными к решения вопросов, что даст возможность почувствовать значимость, получить профессионализма через выражение одобрения стороны руководства при решении раз вопросов. Очень важно такое при работе с профессиональным работников, поскольку для них признание, ценность работы, их которые они могут привнести производственный процесс.

2. Разработать конкурсов, которые позволят работникам категорий получать бонусы, возможно и материальное вознаграждение, в связи с чем ориентация данном мероприятии учитывает направленность работников всех типов и существующих в данный момент мотивации.

Так как рекомендуемые мероприятия будет закрепить, то, соответственно, завершение приводится проект «Положения системе нематериального стимулирования».

Рекомендуемые мероприятия получить существенный социальный экономический эффект:

- снижается уровень кадров, что повлечет собой снижение уровня затрат на 575000 руб., связаны с наймом подготов работников, которые могут быть на условиях найма;
- повышается производительность так как будут ориентироваться получение высоких качественных результатов трудовой поскольку будут на отдачу стороны в рамках своих интересов.

социальной сферы внутри позволит воспринимать рабочее не только как но и как дом, где обеспечен комфорт, влияет на повышении продуктивности работы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук В.В., О.В., Сорокина «Экономика и социоло труда». – ЮНИТИ, 2016.

2. Э. Эффективность социального пакета Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015 - №1. С. 31.

3. Т., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки, или демотивация персонала. // Top-Manager, №12, 2012, 8-17

4. Андреев В. по труду В. Андреев Человек и - 2014. 6. С.84 – 86

5. Арт Уханова Ю. Как убедить работать «за совесть»? // Ка - 2016 - №5. - 48.

6. Аширов Д. А. персоналом.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 201 - 432 с.

7. Аллин О. Сальникова Н. Кадры для бизнеса. Подбор мотивация персонала; - Москва, - 248 с.

8. Амстронг Стивенс Оплата труда. - Днепропетровск: Баланс, 2012. - 572 с.

9. Аширов Трудовая мотивация. М.:ТК Велби изд-во «Проспект», - 160 с.

10. Аширов Д. Организационное поведение. - М.: 2016. -360 с.

11. Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала // Кадры предприятия. 2014 - №8. - 46.

12. Бердников А. Система труда менеджеров коммерческих диагностика состояния и пути // Кадровик. - 2012. N 9.

13. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. - М.: Финансы и Статистика, 2016.

14. Вардаян И. Предложение совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников Кадровик. - 2015. - 10.

15. Варданян И. С. по совершенствованию нематериального стимулирования Управление персоналом. 2015. - 4.

16. Варенов А.В., С.Д. Мотивация игра или рабо - СПб: 2014 - 158 с.

17. Ветлужских Е. Мотивация и оплата Инструменты. Мето Практика. 4-е доп. - Паблишерз 2016.

18. Ветлужских Е. Мотивация оплата труда. Инструменты, методики, практика. М.: Альпина Бук, 2012. 320 с.

19. Верещагина Л. Карелина И. М. Психология и мотивация персонала; Гуманитарный - Москва,2013. - 156 с.

20. В. Р. Основы менеджмента. М.: Институт международного права экономики им. Грибоедова, 2014. - 480 с.

21. Виханский О. С., А. И. Менеджмент. - 2013. - 365 с.

22. Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период // Управление персоналом. - 2015 - С. 241.

23. Волгин Матирно В.И. Управление в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 2015 г. 541 с.

24. Волгин Н, Буханцов Н. Вариант материального опыт «Юниверс-холдинг». Человек труд, 2017 №6.

25. Гаузнер Н. Инновационная развития: новая модель «человеческих ресурсов». Проблема и практика управления. 201 г., №1.

26. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и труда персонала. Учеб. п М.: ГУ ВШЭ, 2013. 110 с.

27. Герчиков В.И. Функции структура службы управления персоналом. Учеб. пособие / изд. доп. и перераб М.: ГУ ВШЭ, 2013. – с.

28. Громова Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда: Учебное пособие, – М., 2013 г.

29. Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования фирмы // персоналом. - - N 13.

30. Кибанов А.Я. Управление – М.: Экзамен, 2016.

31. Кинан К. Менеджмент на Эффективная мотивация. - изд-во «Эксмо», 2015. 80 с.

32. Клочков А.Я. и мотивация персонала: сборник практических инструментов. М.: ЭКСМО, 2015

33. Кошелев А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала; Дашков и Ко Москва, 2013. - 224 с.

34. Курбатова Магура М.И. мотивации или мотивация секретов. - М.: Управление персоналом, 2016.

35. Куроедова Е.О. Психологические основы мотивации трудовой деятельности // Материалы ежегодной научной Сессии «Роль бизнеса в трансформации российского общества». - М.: Московская финансово-пром академия; МаркетДС, 2016.Т.2. - с.120-131.

36. Куроедова Е.О. Особенности мотивации и приверженности персонала разных этапах жизненного цикла // Развитие человеческих ресурсов и компетенции. Сб. научных статей. общ. ред. д.э.н., А.Р. Алавердова, Вып.2 МФПА, Маркет ДС, 2015. с.120-131.

37. Куроедова Е.О. Стресс и эмоционального выгорания в профессиональной человека // Развитие человеческих ресурсов профессиональные компетенции. Сб. научных Под общ. ред. проф. А.Р. Алавердова, М.: МФПА, Маркет ДС, 2016. с.164-170.

38. Лобанов В. Управление персоналом (опыт Голландии США) / В. // Проблемы теории практики управле - 2014. - №2 С. 26 - 28.

39. Мишурова Кутелев Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – ИКЦ «Март»; Ростов н/Д; Издатель центр «Март», 2013. – 324 с.

40. Мотивация трудовой деятельности В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. Учебное пособие. М.: ООО «Вершина», 2015. – 224 с.

41. / С.А. Шапиро. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2015 – 224 с.

42. и мотивы / Е. Ильин. - СПб., 2013. - 143-203.

43. Мотивация Измерение и учебно-практическое пособие Н.А. Жданкин. М.: Финпресс, 2015. 272 с.

44. Мотивация деятельности персонала: учеб. пособие студентов вузов / Соломандина В.Г. Соломандин. – 2-е изд., перераб. И – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 312 с.

45. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под Проф. В.П. Пугачева. – Гардарики, 2016. – с.

46. Одегов Ю.Г., Федченко А.А., Е.С. Мотивация трудовой деятельности: пособие. – М.: Издательство 2015. – 336 с.;

47. Одегов Ю. Г. Управление в структурно-логических схемах: - М.: Академический 2015. - 1088 с.

48. И. Измерение мотивации.//Управление №3, 2016, с. 70-72.

49. Психология и / Д.Шульц, С.Шульц.- СПб., 2013.

50. Психология Экспериментальная психология: учеб. п Т.А. Ратанова И.А. Домашенко. - 2014. - с.141-180

51. Психология персоналом. Под ред. А.В Батаршева, А.О. 2015.

52. Пшеничников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас. - Москва, Издательство «Япония сегодня», 2014 г. - 296 с.

53. Ракитская Г. реформа социально-трудовых от / Г. Ракитская // Вопросы экономики. 2013. - №9. С. 77 - 89.

54. Г. В. Анализ деятельности предприятия: Учебник.-2-е перераб. допол. - М.: ИНФРА – М,2013.-с. 400.

55. Самоукина Н.В. мотивация персонала при минимальных финансовых затратах Наталья Самоукина. – М.: Вершина, 2014. – 224 с.: ил.

56. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. - СПб.,2016. - 234с.

57. Слезингер Г. Э. Труд в рыночной экономики: Учебное пособие. М.: ИНФРА- М, 2014. 336 с.

58. Управление персоналом: российский Самоукина. - СПб.: Питер, - 2014. - с. 236.

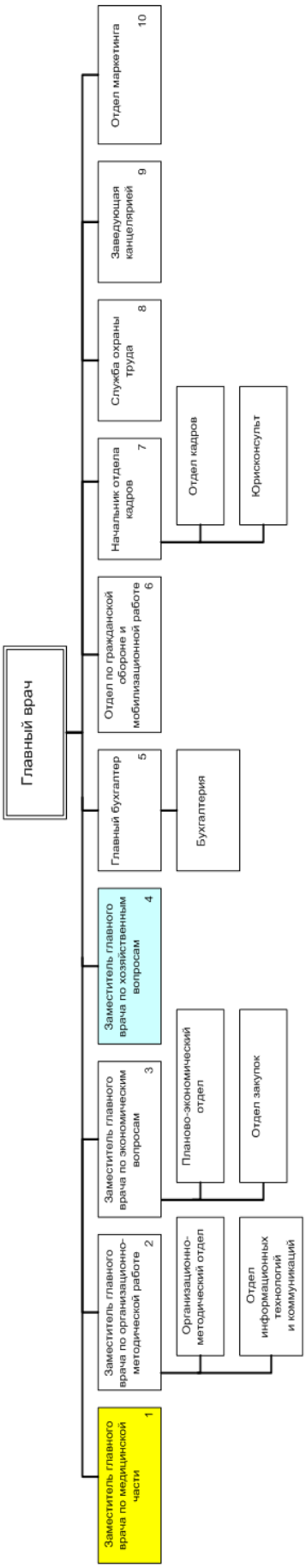
59. Хачатуров А. Е. Применимы в России традиции и восточной менеджмента / А. Хачатуров // в России и рубежом. - 2016. №1. - С. - 134.

60. Шабанова Г. Система оплаты и на предприятии. - СПБ Издательство ДПК, - 192 с.

61. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирования персонала. Учебное пособие.- М.: ГроссМедиа, 2014.

62. Яковлева Т.Г. Мотивация Построение эффективной оплаты труда. СПб: Питер, - 405 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета
увольняющегося сотрудника

Уважаемый коллега!
К сожалению, покидаете нашу компанию. Для причин увольнения и устранения обстоятельств, просим Вас ответить ряд вопросов анкеты, поставив в соседнем с подходящим Вам ответом столбце знак Х. Данные ответов будут храниться в службе персонала и не подлежат разглашению.

Вопрос 1. Что главной причиной Вашего ухода?

Не видите возможности по службе	
2. Недостаток условий и льгот	
3. в полной мере свои знания, опыт навыки, отсутствие перспектив работе	
4. Неудовлетворенность результатами своего труда	
5. Большой объем работы	
6. бюрократизм	
7. Несоответствие знаний участку работы	
8. Удаленность от дома	
9. Желание сферу деятельности	
10. Неудовлетворенность и методами руководства подразделении	
Нет возможности повышать уровень квалификации	
12. Конфликтность в коллективе	
13. причины	
14. Несоответствие уровня заработной Вашей квалификации	
Другие причины какие) Вопрос 2. уже знаете, будете заниматься увольнения	

1. Я уже имею предложение

2. У меня есть вариантов на выбор	

3. В время я работать не собираюсь	
4. нет, но при опыте и образовании быстро найти подходящую работу	
5. Затрудняюсь ответить	

Вопрос 3. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?

1. Я сделал для организации что мог	
2. Не удовлетворен своей работой организации	
3. Получил полезного и необходимого для карьеры и профессионализма	
4. Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства	
5. Считаю, меня здесь недооценили	

Вопрос Что мешало в трудовой деятельности?

1. Неверно избранная специальность	
2. Недостаточный уровень образования	
3. Недостаточный квалификации	
4. Слабая материально-техническая база	
5. Слабая квалификация кадров	
6. Отсутствие творческой обстановки	
7. Ничто не мешало	
8. Другое (укажите)	

Вопрос 5. Как оцениваете организацию рабочего места?

1. Плохое оборудование места	
Устаревшее оборудование и инструменты	

Старые технические средства	
Плохое состояние сооружений	
5. Устаревшая мебель дизайн помещений	
Плохие бытовые помещения их санитарное состояние	
7. Тяжелые условия труда грязь, пыль, холод, и т. п.)	
8. причины (укажите)	

Вопрос 6. ли Вас оплата труда?

Система оплаты труда неверная	
2. производилась не по труду	
3. Недоволен поощрением (вознаграждения, доплаты, премии)	
4. Уравниловка в оплате труда в коллективе	
5. Лучше работать по сдельной системе	
6. Система оплаты вполне удовлетворяла	
Вопрос 7. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительнос	ть труда?
1. Большая интенсивность очень уставал	
2. Большая рабочего дня, сверхурочные работы	
3. Слишком низкая труда, мало загружен работе (маялся безделья)	
4. Неравномерная по дням недели или течение рабочего («рваный ритм»)	
Очень напряженный труд	
6. Другие оценки (укажите)	
8. Нарушали ли Вы?	
1. Устав организации	

Правила внутреннего распорядка	
Должностные инструкции	
4. Контракт (трудовой договор)	
Договор о материальной ответственности	
6. внутренние положения и нормативно- правовые акты	
7. Ничего не нарушал	

Вопрос 9. климат в коллективе

В коллективе меня постоянно «обходили»	
Постоянные дрязги скандалы	
3. Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок кол-лег	
4. Чувствовал себя неуютно, «чужаком»	
Все «смотрят в рот» и не защищают себя	
Полный беспорядок и групповщина	
7. безразличное отношение друг к другу	
Другие причины (укажите)	
9. Хороший, у меня проблем не было	

10. Отношение к Вам руководства.

1. Слишком авторитарное, грубое и невежливое	
2. Руководство часто злоупотребляло своим служебным положени-ем	
3. Часто неуважительное, без учета личности	
4. обращали внимания и не меня	
Бестактное и некультурное выражения)	
6. Несправедливое, придирались к недостаткам	
7. Руководство совсем помогало в работе	
8. Слишком либеральное отношение, все вершат неформальные и «приближенные»	
Слишком требовательное и принципиальное	
Нормальное, вполне демократическое	
11. Другое (укажите)	

Вопрос 11. Ваша удовлетворенность.

1. Работа от дома	
2. Частые длительные командировки т. ч. местные)	
3. Плохо работает транспорт	

4. Слишком оставалось свободного времени	
Не было роста	
6. Не моя квалификация	
7. Не социальных благ (мат. ссуда, питание, компенсация и т. п.)	
8. причины (укажите)	
9. Вполне удовлетворен	

Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики опроса со-
об пожалуйста:
Ваша должность _____
возраст лет._____
Продолжительность работы компании _____лет_____месяцев.
Долго вы искали другую _____
По каким каналам Вы работу? (Вас пригласили, через через родственников, через
кадровые другое _____

Мотивация деятельности сотрудников

Анкета ваших сотрудников

На каждое утверждение отвечайте ДА или НЕТ.

На предприятии конкурентов зарплата и условия работы лучше	НЕТ
Сотрудники компании психически перенапрягаться, добиться опти результата	ДА НЕТ
Сотрудники чувствуют часто перегруженным от количества работы	ДА НЕТ
Сотрудники компании часто думают о том, как повысить уровень своей зарплаты	ДА НЕТ
Рабочая обстановка неприятный осадок	ДА НЕТ
Жаль, индивидуальные задания не оплачиваются индивидуально	ДА НЕТ
Как правило шеф заботится об условиях работы сотрудников	НЕТ
Время от времени можно бы за хорошие результаты дополнительно немного денег	НЕТ
На своем рабочем сотрудники чувствуют себя очень уверенно	ДА НЕТ
Сотрудники проинформированы о том, что делать на своем рабочем месте	НЕТ
Социальная политика предприятия и в старости не удовлетворяют сотрудников	НЕТ
На предприятии не понимают, гарантия рабочего места зависит от конкуренто предприятия	ДА НЕТ
Вообще-то не совсем точно знают, от них ожидают	ДА НЕТ
Хотел чтобы сотрудников чаще хвалили	ДА НЕТ
Застраховано ли наше предприятие от кризисов и насколько хороши его социальные услуги - об этом сотрудники хотели бы узнать по-подробнее	ДА НЕТ
Сотрудники хотели знать, как результаты работы влияют на успех предприятия	ДА НЕТ
В в котором я слишком мало разговаривают с другом	ДА НЕТ
в основном, то, чтобы чаще собирались после работы	ДА НЕТ
Мне не нравится стиль управления	ДА НЕТ
Руководитель должен за хороший климат в коллективе	НЕТ
На работе мы должны дружелюбнее разговаривать с другом	НЕТ
Результаты работы были бы лучше, если бы нашем коллективе все приходили к согласию по личным вопросам	ДА НЕТ
следует заботится том, чтобы мы взаимодействовали как коллектив	ДА НЕТ
Товарищество нашем коллективе слабо выражено	ДА НЕТ
радуются, когда их хвалят	ДА НЕТ
Если замечает, что его нужна предприятию, он работает	НЕТ

Руководитель должен признавать сотрудников. Он, по крайней мере, должен больше разговаривать с ними	ДА НЕТ
Сотрудники сделать карьеру	ДА НЕТ
Нужно лишь говорить о том, что работы сотрудника оценены по достоинству	НЕТ
должно предоставлять больше для продвижения по службе	НЕТ
На предприятии не хватает системы премирования, которая давала бы сотрудникам стимул для работы	ДА НЕТ
Я свою работу интересной	ДА НЕТ
день я пытаюсь мою работу на наилучшим образом	НЕТ
я вечером иду домой, горжусь тем, что сделал	ДА НЕТ
Сотрудники чувствуют себя ненужными	ДА НЕТ
считают, что слишком много командуют	ДА НЕТ
не могут по-настоящему себя	ДА НЕТ
Работа должна разнообразнее	ДА НЕТ
При выполнении работы должно больше свободы	ДА НЕТ

Оценка результатов

Подсчитайте, сколько дано положительных и ответов.

1. Четыре более положительных ответов о том, что чувствует необходимость в удовлетворении первичных потребностей. этой области мотивации потребность в похвале, склонность к удобствам желание хорошо одеваться. количество отрицательных ответов превосходит число положительных, еще не означает, данный сотрудник может от удовлетворения первичных просто в настоящий ему кажется, что выполнены.

2. Четыре более положительных ответов говорят о том, данному сотруднику не хватает сверху, что он считает количество социальных услуг, а не уверен в сохранении рабочего места. Если преобладают ответы, то речь идет человеке, готовом идти на готовом взяться за дело в самой сложной ситуации.

3. или более отрицательных ответов о том, что данный не очень заинтересован в общения в своем коллективе. сотрудники подходят наилучшим для выполнения персональных заданий, также для должности ассистента административного работника.

4. Четыре и более положительных ответов указывают на то, что данный сотрудник сильно заинтересован в своей дальнейшей карьере. Наилучший способ мотивации для него - расширение области ответственности, на повышение или содействие.

5. Четыре более положительных ответов что данный сотрудник может реализовать себя. этих работников повысится, Вы дадите им возможность раскрыть свои способности.