

РЕФЕРАТ

Объект выпускной квалификационной работы – КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска»

Предмет – система мотивации персонала государственного учреждения.

Целью выпускной квалификационной работы является: на основе рассмотрения теоретических аспектов системы мотивации труда работников государственных учреждений, провести анализ системы мотивации персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Задачи:

- изучить теоретические основы системы мотивации труда персонала государственных учреждений;
- провести анализ системы мотивации труда сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска»;
- предложить направления совершенствования системы мотивации труда персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска».

Методами исследования в выпускной квалификационной работе являются такие методы как: анализ и синтез, системный подход, метод сравнения, метод статистической обработки информации, анкетирование.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав заключения, списка литературы и приложений.

Во введении определены актуальность выбранной темы, объект, предмет исследования, теоретико-методологическая база. В первой главе отражены теоретические основы изучения системы мотивации персонала организации, дана характеристика понятию мотивации, рассмотрены основные функции и виды мотивации, представлены схемы управления

мотивацией. Представлен анализ особенностей системы мотивации применяемой в здравоохранении. Во второй главе проанализированы практические аспекты системы мотивации персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска. Выявлены основные проблемы системы мотивации.

В третьей главе представлены основные направления совершенствования системы мотивации персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска. В заключении сделаны выводы по всей работе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ	8
1.1 Сущность трудовой мотивации персонала и её роль для организации ...	8
1.2 Сущность системы мотивации персонала организации	15
1.3 Особенности мотивации персонала государственного учреждения	26
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ КГБУЗ «ОНКОЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПАНСЕР» Г.РУБЦОВСКА)	35
2.1 Общая характеристика и анализ организационной структуры КГБУЗ «Онкологический диспансер» г. Рубцовска	35
2.2 Анализ структуры персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска»	42
2.3 Анализ системы мотивации персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска»	53
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА КРБУЗ «ОНКОЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПАНСЕР Г. РУБЦОВСКА»	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	91

ВВЕДЕНИЕ

Эффективная рабочая деятельность человека всегда тесно связана с пониманием его мотивов. Знание того, что побуждает сотрудника к деятельности, какие мотивы лежат в основе трудовых действий позволит разработать наиболее эффективную систему методов управления профессиональной деятельностью. На всех этапах развития экономики и производства возникала необходимость мотивировать работников для достижения результатов, соответствующих запланированным. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради общих целей своей компании, всё равно они ведут себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения их собственных целей.

Известно, что отсутствие энтузиазма в работе чаще всего наблюдается там, где имеется недостаток личного интереса к работе. Работники хотят чувствовать свое «партнерство» с компанией и руководством. Им нужно понимать, как их личный успех связан с успехом организации, и они должны быть уверены, что дополнительная энергия, которую они добровольно направляют на выполнение своей работы, найдет отражение в награде, будь то признание, повышение по службе или денежное вознаграждение. Кроме того им нужна возможность почувствовать свою самостоятельность.

Актуальность темы исследования определяется важностью решения социально-экономических задач, направленных на повышение эффективности государственных учреждений. Управление системой мотивации медицинских работников, как персонала государственных учреждений, являются важнейшими характеристиками состояния системы здравоохранения и ключевыми факторами, определяющими ее результативность.

Ключевая цель функционирования всех медицинских учреждений определяется той ролью, которую данные организации играют в обществе и

состоит в обеспечении населения качественной и своевременной медицинской помощью. Управление персоналом в медицинских учреждениях как система переживает в настоящее время состояние усложнения, что обусловлено рядом причин: во-первых, усложняется работа медицинских работников, что связано с переходом на новые стандарты предоставления медицинской помощи: во-вторых, изменяются ценностные ориентации медицинских работников, что связано с происходящими социально-экономическими процессами.

По всем действующим канонам, труд врача относится к умственному, связанному с приемом и переработкой информации, и требует преимущественного напряжения органов чувств, внимания, памяти, а также активации процессов мышления, эмоциональной сферы. Основным оценочным показателем умственного труда является напряжённость, отражающая нагрузку на центральную нервную систему. Но никто не оценивает умственный труд по этому показателю, т.к. достаточно объективные критерии до сих пор не выработаны, поэтому множественные системы критериев оценки часто мало отношения имеют к непосредственной работе врача.

Сегодня все большее число медицинских организаций осознает необходимость системного подхода к проблеме мотивации сотрудников. На нынешнем этапе развития экономики для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника только с помощью традиционных форм материального стимулирования, строго внешнего контроля, зарплаты и наказаний – невозможно.

При написании данной работы были использованы методологические подходы следующих авторов: Т.О. Соломанидиной, Э.М. Короткова, А.А. Литвинюка, Е.М. Листик, И. Лукичевой, А. И. Турчиновой, Л.Я. Кибановой, Т.Н. Лобановой.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение теоретических основ мотивации труда работников государственных учреждений, проведение анализа мотивации сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» и разработка рекомендации по ее совершенствованию.

Методами исследования в выпускной квалификационной работе являются такие методы как: анализ и синтез, системный подход, метод сравнения, метод статистической обработки информации, анкетирование. Для анализа полученных данных был применен метод математико-статистической обработки (корреляционный анализ, Т-критерий Стьюдента) с использованием программы IBM SPSS 20.0.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1.1 Сущность трудовой мотивации персонала и её роль для организации

Вторая половина и особенно конец XX столетия существенно изменили взгляды ученых и практиков на роль персонала в деятельности организации и достижении ею заданных параметров производственно-хозяйственной деятельности. Традиционный подход рассматривал отдельного работника и персонал как собирательное понятие, их рассматривали как ресурс, потребляемый в процессе производства. Однако, уже в XXI в. Взгляды на проблему персонала резко изменились. Основная ценность компании, вот с каких позиций теперь подходят к решению вопроса о персонале. Персонал, как стратегический ресурс, который обеспечивает возможность достижения конкурентного превосходства [19, с. 11].

В современных социально-экономических условиях происходит явный рост роли и значения человеческого фактора. Именно поэтому всё чаще в практике управления стараются учитывать закономерности человеческого поведения и связанной с этим мотивацией.

В современных условиях развития науки, одно из центральных мест в управлении персоналом отводят изучению мотивации сотрудников. Такой интерес объясняют тем, что именно мотивация является тем фактором, который является непосредственной причиной поведения сотрудников организации. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом [25, с. 38].

В разных источниках приводятся различные определения мотивации. Мотивация - это «процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система

различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия» [32, с. 90].

Классическим определением мотивации в менеджменте является определение М.Х. Мескона «мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих для организации целей» [69, с. 183]. Совпадение личных и общественных целей служит научной основой управления персоналом на всех предприятиях и фирмах, поскольку выбор и обоснование единой производственной или экономической цели является первой функцией современного менеджмента, главной задачей персонала на всех уровнях управления.

Конкурентоспособность организации находится в тесной взаимосвязи с эффективной системой управления мотивацией. Роль мотивации заключается в повышении эффективности функционирования организации.

Основная цель процесса мотивации - получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации [49, с. 38].

Мотивация является одной из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал организации. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При изучении сущности мотивации целесообразно рассмотреть факторы, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, мотивы и стимулы [29, с. 189].

Система потребностей является одним из ведущих факторов, влияющим на действия личности. С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

Несмотря на то, что много научных трудов посвящено проблеме потребностей человека, но мы не можем непосредственно наблюдать или измерить их. О наличии той или иной потребности чаще всего нам свидетельствует лишь поведение людей. Существуют различные классификации потребностей. Например, выделяют первичные и вторичные потребности. К первичным потребностям относят те, которые по природе своей являются физиологическими. Это могут быть естественные для каждого человека потребности в еде, воде, одежде, жилище, отдыхе и тому подобное. Человек не может обойтись без самых необходимых вещей, которые поддерживают его жизнедеятельность. Вторичные потребности возникают у личности при приобретении жизненного опыта, то есть являются психологическими потребностями в привязанности, уважении, успехе.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека. Необходимо отметить, что потребности являются достаточно общими для разных людей, однако, для них характерно определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека [65, с. 205].

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от

множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие в частности если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию, человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности [94, с. 52].

Поведение человека обычно полимотивированно. То есть на человека воздействует не отдельно взятый мотив, а мотивы находящиеся в определенной взаимосвязи, совокупность мотивов. Мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека является достаточно стабильной системой. Однако и она подвержена изменениям, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Рассмотрим некоторые классификации трудовых мотивов. С.А. Шапиро мотивы труда разделил на биологические и социальные [94, с. 71]. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон и т. д.). К социальным можно отнести следующие:

1. Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и в России;
2. Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большего числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста;

3. Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими зарплатами взамен установки быть хозяином и иметь свое дело;
4. Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему;
5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг;
6. Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации;
7. Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Социальные мотивы неотделимы от труда, но первично человека подвигает к труду биологический мотив.

Исследование, совершенствование и использование индивидуального спектра мотивов побуждения конкретного работника к запланированному действию является важнейшей задачей современного менеджера. Ее успешное решение во многом зависит от полного и всестороннего позиционирования комплекса последовательности приоритетов, мотивов поведения работника и рычагов их использования. В самом общем виде модель содержания и классификации такого комплекса представлена на (рисунок 1.1).

Данная модель агрегирует пять приоритетов мотивов поведения работника в соответствии с последовательностью реализации его основных потребностей. При этом действие одного из мотивов каждого приоритета раскрывается возможностью применения определенной палитры конкретных рычагов, универсально обеспечивающих осуществление мотивации личности в рамках единой социальной архитектоники и содержание данной модели существенно отличаются от чаще всего рассматриваемых социологами и психологами конфигураций, например, «потребностей по Маслоу», поскольку отражает организационный подход к представлению палитры,

содержания и последовательности формирования и развития мотивации работника.

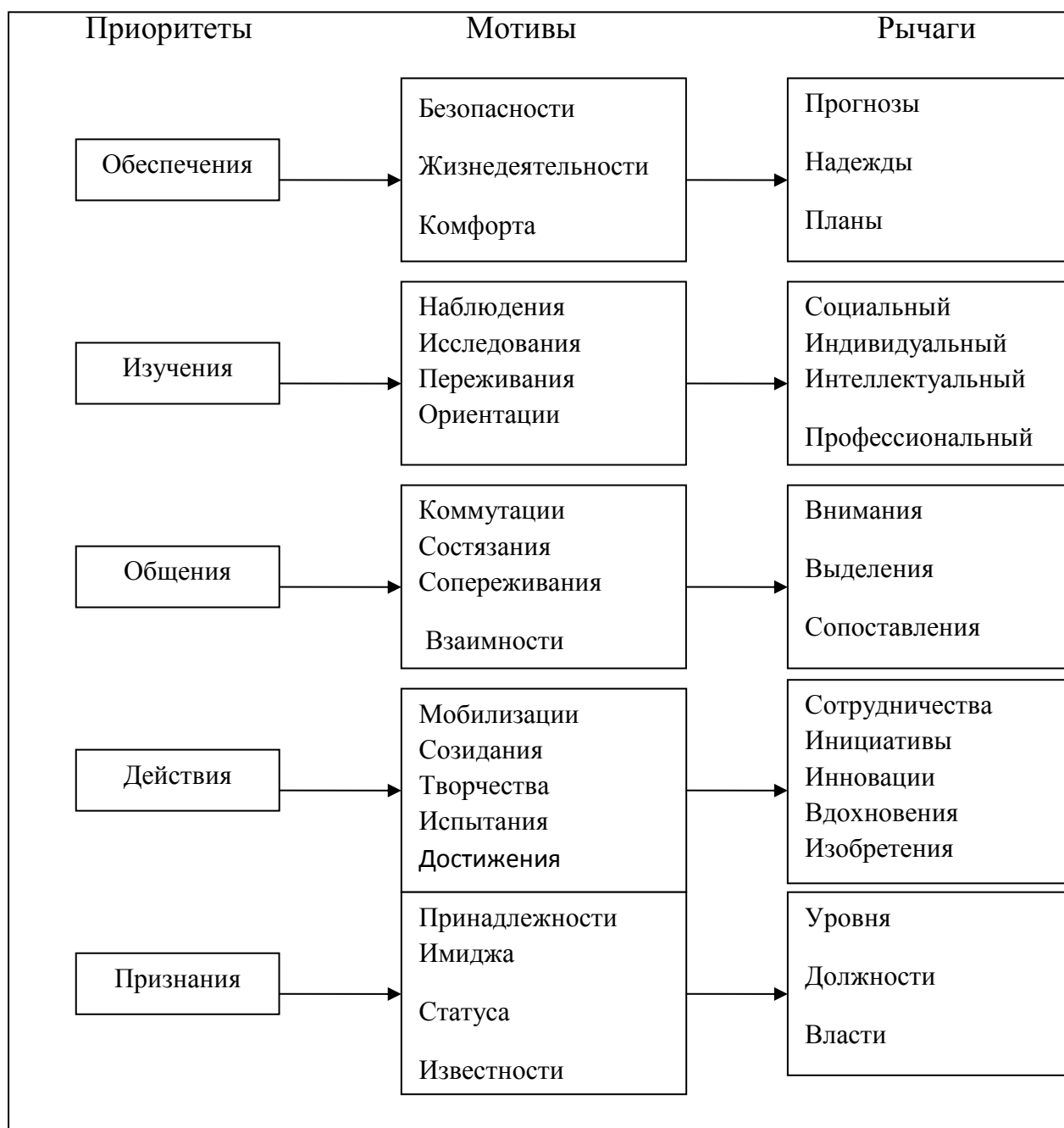


Рисунок 1.1 - Комплекс мотивов поведения работника

Им обеспечивается не только и не столько классификация мотивов поведения, сколько их органичная преемственность, взаимосвязь, группировка и взаимодействие со стимулами на основе действия универсальной системы рычагов мотивации.

Представленная модель отражает структуризацию общей системы мотивов поведения индивида в организации, практическое формирование и применение которой осуществляется конкретным субъектом в реальных условиях. Так, в зависимости от объективных и субъективных факторов индивид по-разному формирует свое представление об окружающем, определяет отношение к нему, вырабатывает возможные варианты реакции.

С одной стороны, это обуславливает формирование и развитие у каждого работника собственной, индивидуальной системы мотивов, с другой становление универсального механизма мотивации и стимулирования индивида, обеспечивающего достижение целей функционирования и развития организации в целом.

Роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов выполняют стимулы. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет

очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей [48, с. 196].

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

1.2 Сущность системы мотивации персонала организации

Мотивация человеческого поведения является объектом управления. Мотивы или система мотивов выступают в качестве важнейших факторов, актуализирующих поведение индивида в той или иной конкретной социальной ситуации, придающих ему личностно значимый смысл и определенную направленность. Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации [73, с.171].

Система мотивации персонала - это один из наиболее действенных инструментов управления позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом[32, с. 507]. Исходя из сказанного выше система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих формирование мотивов трудовой деятельности персонала, ориентированных на удовлетворение потребностей сотрудников и

направленных на формирование желаемого трудового поведения. Рассматриваемая система является искусственной и открытой.

Цель мотивации заключается в том, что настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами организации, система мотивации позволит руководству формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала [25, с. 293].

Системообразующим фактором здесь выступает цель, для достижения которой создастся система управления мотивацией. Целью системы управления мотивацией и стимулирования труда персонала является удовлетворение потребностей сотрудников и формирование у них желаемого трудового поведения, обеспечивающего достижение целей организации. В данном случае цель мотивации и стимулирования дает возможность преодолеть противоречивый характер цели управления персоналом — соединить цели организации и работника, что позволяет сделать выгодным достижение целей друг друга для обеих сторон. С одной стороны, мотивация персонала требует от организации дополнительных вложений, а с другой — одним из способов повышения эффективности организации является сокращение издержек на персонал. Поэтому основное предназначение системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности состоит в нахождении оптимального баланса между интересами работников и работодателей [47, с. 197]. Применение любой теоретической разработки на практике требует изучения не только внешней среды, на базе которой она будет разворачиваться, но и внутренней среды, т. е. самого человека [38, с. 148].

1. Реальные жизненные и производственные условия, которые обуславливают устойчивость или динамику доминирующих мотивов.
2. Структура и направленность жизненной позиции личности, ее мировоззрения, ценностных ориентации и установок.

3. Базисные характеристики личности, зависящие от временных фаз и состояний ее жизненного, трудового и семейного циклов.

4. Многообразные социальные институты и организации, регулирующие и определяющие основные параметры жизненного и трудового пути личности на всех стадиях.

5. Интеллектуальный потенциал, функциональные способности и энергетические возможности личности, определяющие вектор ее притязаний и достижений.

6. Качественные характеристики производственно-экономических, материально-технических и организационно-нормативных условий труда.

7. Ситуативные обстоятельства, складывающиеся в пространственно-временных пределах и границах конкретной социально-производственной среды и системы общения.

Наглядно систему управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности можно представить так, как показано на рисунке 1.2 [72, с.79].

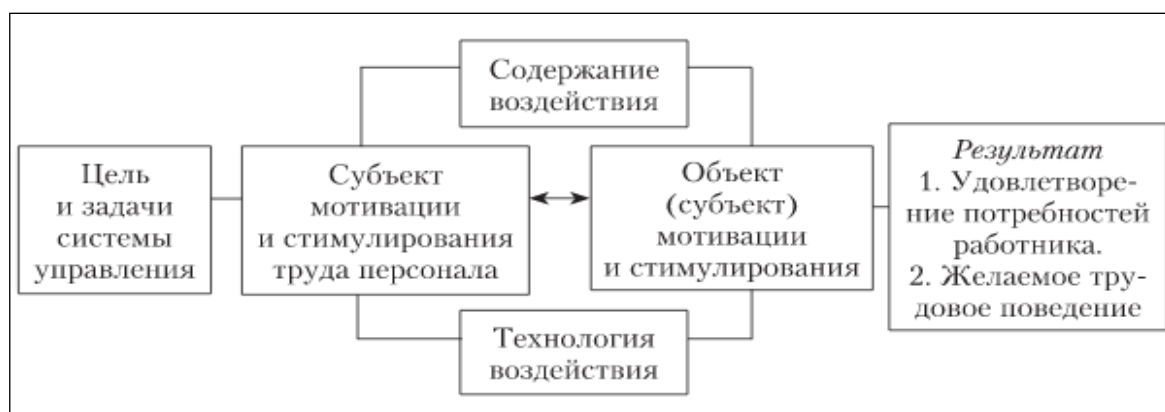


Рисунок 1.2. - Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Для эффективного мотивирования сотрудников, руководителю необходимо четко разграничить две цели:

1.снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации;

2.увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (см. таблицу1.1) [71, с.257].

Таблица 1.1. - Типология стимулов и регуляторов мотивации

1. Рабочая среда удобное рабочее место; низкий уровень шума; эргономика; дизайн; столовая; чистота; хорошие физические условия работы	2. Вознаграждение хорошая зарплата; справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, акции, дивиденды от прибыли); социальные блага (жилье, медобслуживание, детские сады, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание и проч.)	3. Безопасность ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы; уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя; хорошие отношения в коллективе
4. Личный рост возможности для обучения; возможность карьеры; рост ответственности и влияния; возможность эксперимента, творчества, самовыражения	5. Чувство причастности ощущение полезности своей работы; информированность о делах, планах, перспективах фирмы; интерес и учет руководством личных мнений работников; совместное принятие решений	6. Интерес и вызов интересная работа; усложняющаяся работа, требующая роста мастерства; возрастающая ответственность; соревновательный эффект (быть лучше другого) постановка трудных интересных трудовых целей

Сам факт существования мотивов приобретения как одного из регуляторов трудового поведения персонала становится понятнее, если рассматривать человека как систему, нуждающуюся для поддержания своего гомеостаза в постоянном притоке энергии извне, которая в рыночной экономике может принимать форму заработной платы и других форм материальных благ.

Управление мотивами приобретения возможно при условии осознанного использования оценочных показателей. Таким образом,

благодаря количественным показателям, становится возможным определить количество и качество труда. Обычно эти показатели рассчитываются на отдельного индивидуума или на рабочую группу в целом.

В системе управления персоналом можно выделить пять основных групп оценочных показателей трудовой деятельности: связанные с объемом трудовой деятельности; базирующиеся на качестве произведенного продукта или культуре обслуживания клиентов; основанные на расчете прибыли от трудовой деятельности; связанные со скоростью выполнения трудовых операций; показатели, опирающиеся на квалификационные характеристики персонала.

Система управления персоналом организации изначально предполагает, что используемые оценочные показатели трудовой деятельности не являются раз и навсегда принятыми в организации, они не также не являются идеальными. Следовательно, не возможно их безоговорочное применение в организации. Чаще всего, при решении возникших управленческих проблем используют ситуационное применение оценочных показателей. При этом, важное значение при выстраивании системы управления мотивацией отдают учету сопутствующих отрицательных сторон показателей, которые явно могут ухудшить положение дел [86, с.132].

К индивидуальным мотивам позволяющим проводить стимулирование организационного поведения персонала, принято относить заработную плату, плановые премии, внеплановые премии и так называемые неденежные материальные поощрения.

В практике мотивационного стимулирования, при всём многообразии методов, чаще используют систему расчета объема материальных вознаграждений, которую возможно свести к двум формам: повременной и сдельной.

Однако, для того чтобы уйти от субъективного фактора, при формировании управленческого решения, менеджерам рекомендовано

частично формализовать выбор форм оплаты труда. Для этого можно использовать матрицу выбора оптимальной формы оплаты труда.

Также необходимо отметить, что существуют явно малоэффективные способы стимулирования сотрудников. Например, плановые премии в системе мотивации труда, являются неэффективным методом, если мы рассматриваем современные организации, с эффективной системой

В принципе применение плановых премий возможно лишь в единичных случаях, когда необходимо поднять производительность труда любым путем (реализация неликвидных товаров и др.).

Внеплановые премии обычно применяют в разовых случаях в виде материальных вознаграждений поступков работников, которые выходят за рамки их прямых обязанностей.

Неденежные материальные поощрения (путевки, подарки, бесплатное питание, проезд общественным транспортом и др.) все реже применяются в развитых системах управления. Их существование обычно связано с дефицитом товаров и услуг, когда деньги как средство платежа перестают играть свою прямую, стимулирующую роль [79, с. 65].

Для того чтобы сделать неденежные формы реализации мотивов приобретения более эффективными в системе управления персоналом организации, применяют ряд стандартных психологических приемов ее практической реализации. Например, в практике управления персоналом достаточно часто применяют так называемый принцип «шведского стола (или меню)».

Мотивы удовлетворения базируются на получении положительных эмоций от процесса и результата труда.

В соответствии с механизмом действия мотивов приобретения положительные эмоции есть благо для каждого индивидуума. В свою очередь, как следствие действия мотивов безопасности отрицательные эмоции есть потери, которые для него нежелательны.

Как правило, положительный эмоциональный фон трудовой деятельности персонала организации проявляется только на основе достижения привлекательной для него цели в ситуации неопределенности, где успех или неуспех частично зависят от случая.

Основные свойства личности, которые менеджер по персоналу обязан учитывать при использовании в системе стимулирования работников организации мотивов удовлетворения: темперамент, характер, конформность - агрессивность, лабильность - ригидность, экстравертированность - интровертированность и спонтанность –сезизитивность [82, с.95].

Распределяя задания в соответствии со степенью выраженности у персонала этих свойств, менеджер может повышать эмоциональный фон трудовой деятельности. Вес это позволяет во многих случаях добиваться увеличения эффективности труда персонала.

По своей природе мотивы безопасности близки к мотивам приобретения, но только имеют полярную направленность своего действия на трудовое поведение персонала. Они позволяют осуществлять функции управления с помощью административного и правового воздействия на объект управления, т.е. на основе принуждения персонала к определенной деятельности путем угрозы применения наказаний за невыполнение или некачественное выполнение действий, необходимых управляющей системе. Однако если мотивы приобретения иницируют деятельность, связанную с творческим подходом к ее реализации, т.е. к расширению сферы трудовой активности, то мотивы безопасности направляют деятельность индивидуума на сохранение стабильности его существования.

Следствием использования мотивов безопасности в системе управления являются санкции, т.е. действия менеджера, воспринимаемые персоналом как наказание.

Под контролем в организационном поведении следует понимать действия, направленные на выявление степени соответствия проделанной работы идеальному представлению о ее результатах. Практическое

использование менеджером по персоналу мотивов безопасности немислимо без этой операции, так как при ее отсутствии невозможно выявить факты, необходимые для объективного вынесения наказаний.

Таким образом, мы можем еще раз подчеркнуть, что трудовая деятельность сотрудника зависит от ряда факторов. В связи с этим в настоящее время, в науке было введено понятие «мотивационный комплекс трудовой деятельности персонала организации». Это сравнительно новое для организационного поведения понятие, впервые введенное в теорию менеджмента в 1992 г. как самостоятельная теория мотивации. Под ним следует понимать целостную систему, элементами которой служат мотивы приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения.

Отдельные группы мотивов рассматриваются в рамках данной теории мотивации не изолированно, а как взаимосвязанные составные части единого целого. В связи с этим мотивационный комплекс трудовой деятельности персонала организации можно представить как некий «черный ящик», связь которого с окружающей средой моделируется с помощью параметров входа и выхода. Параметрами входа служат стимулы к труду, вводимые менеджером по персоналу в систему мотивации труда работников организации. Соответственно, параметрами выхода признаются ответные поведенческие реакции на них со стороны работников организации или групп работников в целом.

Между отдельными группами мотивов, составляющих мотивационный комплекс трудовой деятельности персонала организации, существует три группы связей [63, с. 78].

Активизирующие связи (А-связи), когда усиление одного мотива (предыдущего) приводит к усилению другого мотива (последующего). Предыдущим является мотив, расположенный в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала организации ранее последующего при их

наблюдении против часовой стрелки. Структура А-связей показана на рисунке 1.3

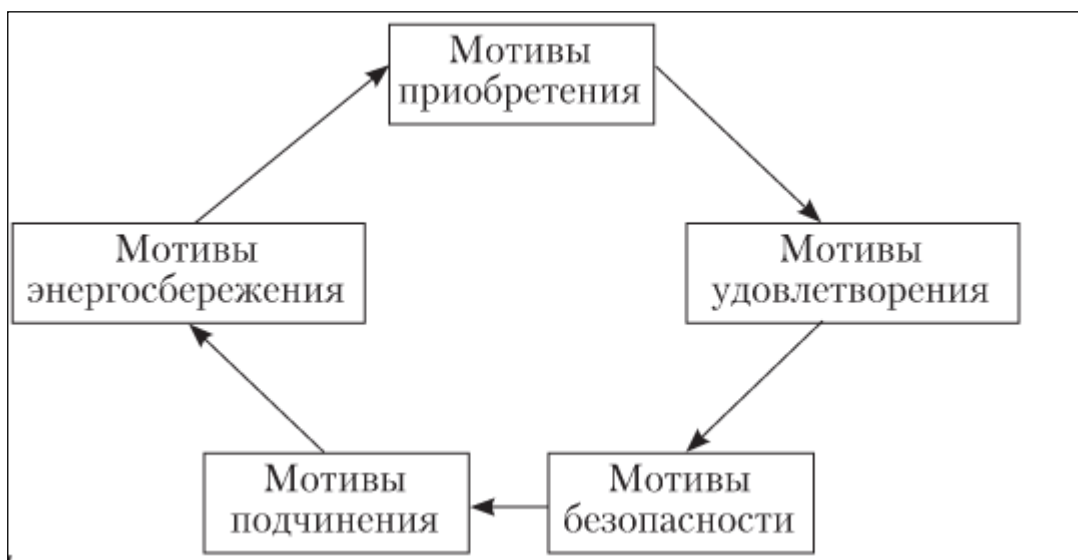


Рисунок 1.3 - Активизирующие связи

К другой группе связей относятся угнетающие связи (У-связи). Их действие прямо противоположно действию А-связей, т.е. усиление предыдущего мотива приводит к ослаблению последующего и наоборот (рисунок 1.3. и 1.4.).

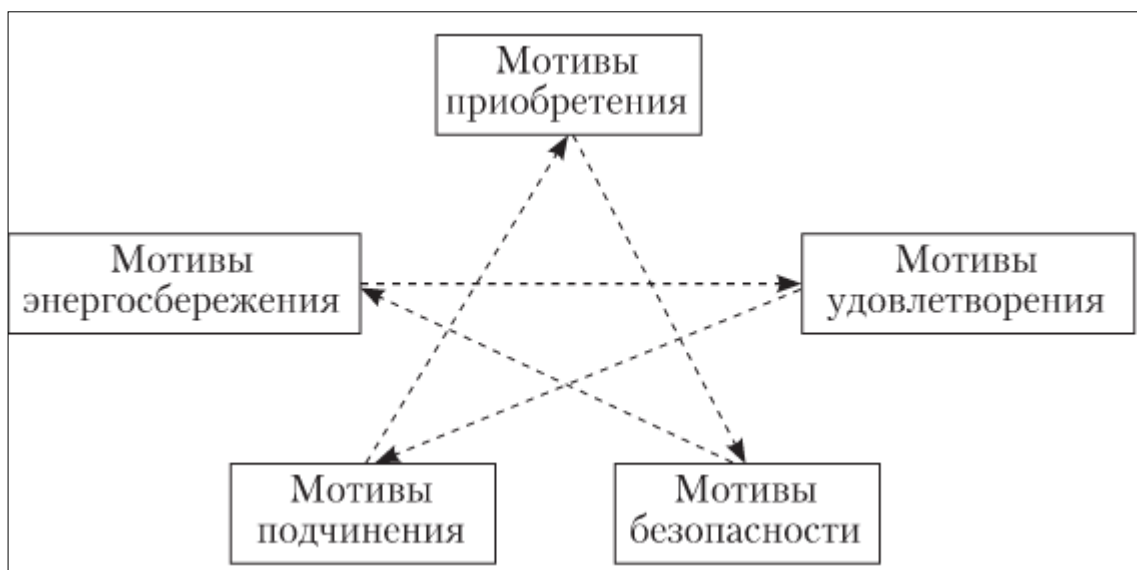


Рисунок 1.4. - Угнетающие связи

Кроме первых двух групп связей в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала организации можно выделить еще так называемые противоугнетающие связи (П-связи).

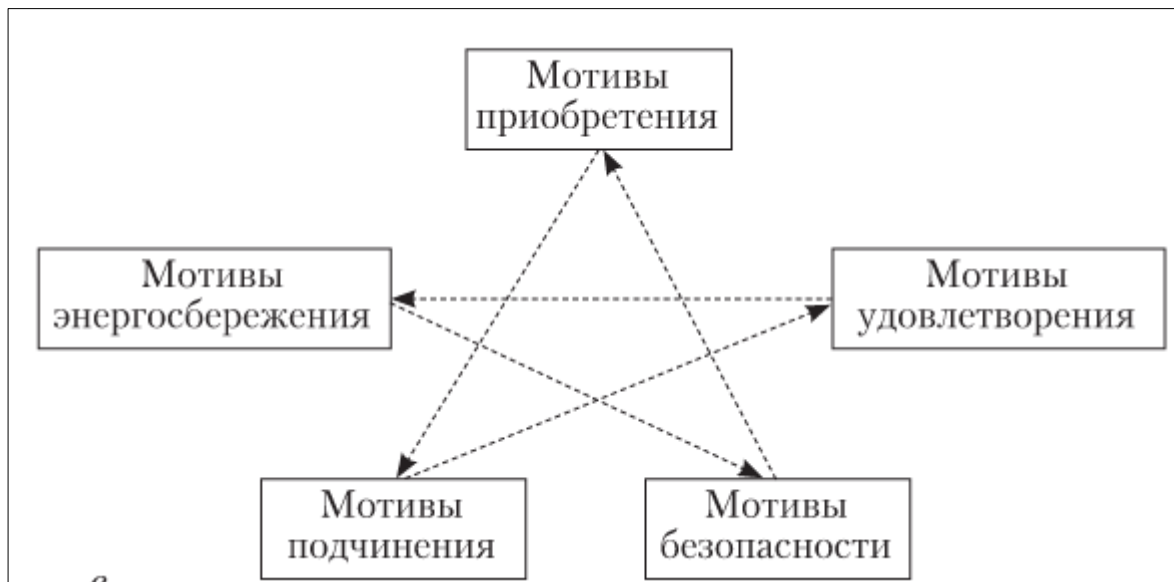


Рисунок 1.5. - Противоугнетающие связи

В отличие от двух предыдущих групп связей они функционируют в системе мотивации трудовой деятельности персонала организации не всегда, а включаются только при ненормальной, патологической силе действия одного из мотивов. Их влияние на трудовое поведение работников аналогично механизму воздействия У-связей, т.е. усиление предыдущего мотива ослабляет действие последующего, и наоборот (рисунок 1.4). Наличие активированных П-связей в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала организации всегда приводит к так называемым сбоям в системе трудового поведения работников.

Зная структуру связей между мотивами в мотивационном комплексе трудовой деятельности персонала организации, можно легко прогнозировать все изменения в организационном поведении работников после любых изменений в системе мотивации их труда на основе достаточно простых логических умозаключений.

Под сбоем в системе управления организационным поведением персонала следует понимать явления двух видов; ошибки, допущенные персоналом в трудовой деятельности, которые прямо или косвенно ухудшают условия его материального стимулирования и не вытекают из его низкой профессиональной квалификации; неадекватную, или парадоксальную, реакцию персонала на создаваемые менеджером стимулы к труду [63, с. 241].

Все сбои в системе организационного поведения персонала имеют две четко выраженные общие черты: они не следуют из низкой квалификации персонала; поведение работников внешне выглядит нелогичным с точки зрения здравого смысла.

Сбои, вытекающие из ошибок в системе мотивации трудовой деятельности персонала, делятся на: когнитивный диссонанс; конфликт мотивов; градиент цели; сбои, вытекающие из действия двух законов Йеркса—Додсона, и репродуктивное торможение.

Степень воздействия отдельной группы мотивов на организационное поведение индивидуума характеризуется понятием сила. Так, сила мотива не имеет четких единиц измерений и данным термином можно оперировать только в его относительном смысле, т.е. на организационного работника X в ситуации Y мотив A оказывает большее влияние, чем мотив B.

Каждый человек на сознательном или бессознательном уровне, как правило, может достаточно четко определить, какое явление, оказывающее влияние на его организационное поведение, он ощущает излишне сильно и какое не замечает совсем.

Избыточное или, наоборот, очень слабое влияние какого-либо мотива нельзя признать эффективным, так как это может приводить к гипермотивационным эффектам в трудовом поведении персонала организации и другим видам мотивационных сбоев.

Следовательно, оптимальной следует признать такую систему мотивации организационного поведения персонала, когда работники

субъективно оценивают силу действия каждой группы мотивов как психологически комфортную.

Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих формирование мотивов трудовой деятельности персонала, ориентированных на удовлетворение потребностей сотрудников и направленных на формирование желаемого трудового поведения[71, с. 303].

Главной функцией системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности является нахождение оптимального баланса между интересами работников и работодателей.

Содержательную структуру системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности представляют разрабатываемые в организации мотивационные программы и системы оплаты труда персонала.

Ведущая роль в формировании и обеспечении функционирования системы мотивации принадлежит высшему руководству организации. Вместе с тем успешная мотивация персонала возможна только при слаженной и последовательной работе руководителей всех уровней управления как субъектов управленческого воздействия [45, с. 158].

1.3 Особенности мотивации персонала государственного учреждения

В условиях глобализации имеется необходимость повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования отечественных организаций независимо от масштаба и профиля их деятельности. Повышение результативности и эффективности деятельности, качества предоставляемых услуг государственных учреждений в большой степени зависит от эффективности труда персонала, в свою очередь обусловленную качеством мотивации работников к полезной трудовой деятельности.

Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом, она является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями организации.

Система мотивации трудовой деятельности представляет собой совокупность мер материального и нематериального характера, которые стимулируют отдельного работника или трудовой коллектив в целом по достижению индивидуальных и общественных целей деятельности организации. При формировании эффективной системы мотивации персонала необходимо учитывать специфику деятельности и сферу приложения труда. Система мотивации персонала государственных учреждений здравоохранения имеет определенную специфику.

Общие принципы управления человеческими ресурсами должны использоваться с учетом специфики тех или иных стран и систем здравоохранения, традиций, культуры и т. д. Например, при сравнении ведущих мотивов врачей в медицинских центрах Германии и США были выявлены особенности. Для врачей из Германии приоритетным является мотив участия в принятии решений, касающихся основных вопросов деятельности клиник; на второе место ставят возможность постоянного повышения квалификации и стабильность занятости, на третье — административную нагрузку. Для врачей из США - стабильность занятости и финансовые стимулы на первом месте, на третьем — взаимоотношения с коллегами и менеджментом организации, доступ к новым технологиям оказался незначимым фактором.

Степень профессионально-трудовой удовлетворенности персонала зависит от востребованных им организационно – психологических, материально – финансовых условий работы.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересованно в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что — организация — это общественная система, а каждый работник — это личность.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения [50].

В современных научных изданиях существует значительное количество определений сущности понятия «мотивация трудовой деятельности», но наиболее обоснованным можно считать определение Е. Уткина, согласно которому мотивацию следует рассматривать «как состояние личности, характеризующий уровень активности и направленности действия человека в конкретной ситуации. При этом мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то делать, побуждение к определенному действию» [62, с. 11].

Предположения ученых и практиков сводятся к тому, что лучшим мотиватором являются деньги. Однако, определяя уровень материального поощрения работников учреждения здравоохранения, руководитель должен учитывать закономерность между уровнем мотивации и стремлением к

вознаграждению. При решении вопросов о материальном вознаграждении руководители всех уровней должны опираться на заранее установленные критерии поощрения и информировать всех сотрудников.

При формировании эффективной системы мотивации персонала необходимо учитывать специфику деятельности и сферу приложения труда. Как правило, учреждения здравоохранения не имеют достаточного количества средств для надлежащего материального стимулирования своих сотрудников, поэтому целесообразно сочетать материальные и нематериальные стимулы [41].

Отдельные методы воздействия можно свести к следующим группам:

- методы, главным результатом которых являются материальное вознаграждение и другие материальные стимулы (заработная плата, денежное вознаграждение, премирование и др.);

- методы, главным результатом которых являются психологическое поощрение или стимулы (удовлетворение работой, общественное признание, большая ответственность, личный контакт с руководством, признание со стороны руководителей, возможность выбора времени на отпуск и т. п.);

- административные (дисциплинарные) методы (замечание, публичное предупреждение, лишение привилегий, выговор, угроза увольнения и т. п.);

- косвенное воздействие (например, через обучение, проведение совещаний, организацию конкурсов и т. п.) [18].

Для анализа мотивов трудовой деятельности медицинского персонала важно определить, что в структуру мотива входят следующие элементы: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена- издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия [50].

Сложность выявления мотивов трудовой деятельности медицинских работников связана с тем, что всякая деятельность является полимотивированной, т. е. отношение человека к трудовым процессам

определяется многими мотивами в различных их сочетаниях. Совокупность мотивов труда, их иерархия, взаимное влияние составляют механизм мотивации труда, который в свою очередь включает: внутренние мотивы, определяемые предрасположенностью личности к труду; внешние положительные мотивы, вызывающие положительную реакцию и побуждающие к труду, и внешние отрицательные мотивы, вызывающие отрицательную реакцию и как бы принуждающие к труду [52, с. 408]. Внутренние мотивы связаны с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. Внешние мотивы формируются под воздействием стимулирующих факторов, таких как условия и оплата труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя. По оценкам исследований мотивации труда при помощи методики К. Замфир в модификации А. А. Реана, предпочтительным является мотивационный комплекс труда, когда предрасположенность личности к труду имеет большую мотивационную значимость, чем побуждение к труду, которое, в свою очередь, более значимо, чем принуждение к труду. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние как на внешнюю, так и на внутреннюю мотивацию [81].

Башмаков О.А. отмечает, что даже высокопрофессиональные работники не будут достаточно продуктивны, если не мотивированы и не получают должной компенсации за достойный труд. Даже если все это и предусмотрено в спецификации работ, в процессе развития трудовой деятельности необходимо вносить коррекцию. Этот вид деятельности по управлению персоналом весьма сложен и требует хороших знаний и интуиции.

Можно отметить, что управление персоналом — это процесс интеграции и координации человеческих ресурсов для продвижения к желаемым целям организации на основе концептуальной модели кадровой

службы. Данный процесс включает в себя конструирование (создание) и оценку работ, необходимых для осуществления в рамках организации: набор, отбор, подготовку и развитие работающих для выполнения работы; создание у них должной мотивации и системы компенсации для обеспечения выполнения работ. Он также предполагает постоянное отслеживание факторов и обстоятельств, которые приобретают значение для работающих по мере развития их карьеры, а именно — связанные с этим преимущества и доходы, соблюдения равенства возможностей, взаимоотношения с профсоюзами, с развитием организации в целом и факторами, обеспечивающими определенное качество (уровень) жизни.

В настоящее время в российской системе здравоохранения наблюдается крайне примитивный профиль заработка: после достижения определенного уровня его дальнейший рост резко замедляется. Между тем стимулом для работника может быть не сегодняшняя зарплата, а принципиальная возможность ее увеличения в будущем и карьерные перспективы [65 с. 117].

Полученные нами данные позволяют охарактеризовать мотивационную среду следующим образом: для сотрудников важны и ценны высокий и стабильный заработок, возможность работать в хороших условиях, потребность в признании руководством и коллегами их заслуг, достижений и успехов. Среди факторов, стимулирование которых будет считаться неэффективным, сотрудниками отмечены потребности в общественно полезном труде, в поддержании и формировании долгосрочных отношений с малым кругом коллег, а также потребности во власти, в четком структурировании работы, проявлении творческого нестандартного подхода [75].

Также они в своей статье приходят к выводу, что большинство медицинских сестёр испытывают неудовлетворенность в области продвижения по карьерной лестнице.

В работах Колосницыной М.Г. представлен сравнительный анализ стимулов применяемых в медицинской практике (см. таблицу 1.2) [60, с. 217].

Таблица 1.2 - Типология стимулов в медицинской практике

	Неявные (имплицитные)	Явные (эксплицитные)
Внутренние	Врачебный долг (клятва Гиппократ), профессиональный интерес	Регулирование (профессиональные организации врачей, страховые медицинские организации)
Внешние	Доверие потребителей	Оплата труда и другие формы компенсации и поощрения

В своих работах Колосницына М.Г. предупреждает, что использование явных стимулов должно быть обосновано глубоким анализом последствий[60, с. 63]. Не всегда дополнительное инвестирование средств в персонал является оправданной мерой. Необходимо сбалансировать затраты и полученный результат. При этом возникает сложность оценки результата.

Особое внимание она уделяет воздействию при помощи финансовых рычагов. Однако, компенсация работника может включать не только денежные элементы, но и так называемые нематериальные выгоды, например продолжительные отпуска, гибкий график работы, медицинское или пенсионное страхование за счет работодателя. Именно эти инструменты мотивации персонала сегодня все чаще рассматривают в медицинской практике как необходимое дополнение неявных и явных внутренних стимулов.

При формировании системы оплаты труда необходимо учитывать два важных критерия: 1) уровень оплаты труда и 2) форма оплаты труда: сдельная, повременная или комбинированная (см. таблицу 1.3.).

Таблица 1.3.- Системы оплаты труда в здравоохранении и их возможные экономические эффекты

Системы оплаты труда в здравоохранении	Тип	Стимулирует дополнительную активность	Стимулирует сокращение активности	Сдерживает рост затрат на рабочую силу
Гонорарная	Сдельная	Да	Нет	Нет
Зарплата	Повременная	Нет	Да	Да
Оплата с фиксированным максимумом расходов в расчете на пациента	Сдельно-модифицированная	Нет	Да	Да

Также необходимо учесть, что идеальной системы оплаты труда в здравоохранении просто не существует: «При любой системе оплаты главное, что определяет поведение врача: этические принципы и приверженность определенным социальным ценностям. Если стандарты в этом смысле низки, никакие финансовые стимулы не заставят врача стать тем, кем он на самом деле не является» [76, с. 42].

Резюмируя вышесказанное, можем сделать следующие выводы по главе:

- Мотивация инициируется наличием неудовлетворенной потребности, т.е. осознанной человеком физиологической или психологической нужды в чем-либо на данный момент времени.

- Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, что формирует мотивационную структуру личности.

С понятием «мотив» связан процесс мотивирования. Мотивирование — это долговременное воздействие на человека в целях изменения мотивационной структуры, т.е. ценностных ориентации и потребностей человека, формирование определенных мотивов и развитие на этой основе его трудового потенциала.

- Понятию «стимул» соответствует процесс стимулирования. Стимулирование — это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека.

К традиционным методам мотивации принято относить те, которые применяются большинством организаций. На данный момент традиционным является материально-денежное стимулирование.

В современном обществе актуально использование нетрадиционных методов мотивации, которые позволяют решить следующие задачи: удержание наиболее ценных работников; привлечение в компанию наиболее компетентных кандидатов, представленных на рынке труда; повышение эффективности труда при практически неизменном фонде заработной платы. Нетрадиционные методы — это формирование социального пакета по принципу «кафетерия», управление в стиле коучинга; поощрительные командировки; мотивирующие совещания; создание конкуренции; визуализация результатов; формирование значимости, учет индивидуальных особенностей личности работников.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ КГБУЗ «ОНКОЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПАНСЕР» Г.РУБЦОВСКА)

2.1 Общая характеристика и анализ организационной структуры КГБУЗ «Онкологический диспансер» г. Рубцовска

Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Онкологический диспансер г. Рубцовска» - это некоммерческая организация, созданная Алтайским краем для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации и Алтайского края полномочий Главного управления Алтайского края по здравоохранению и фармацевтической деятельности в сфере здравоохранения.

Официальное полное наименование Учреждения: краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Онкологический диспансер г. Рубцовска».

Сокращенное наименование Учреждения: КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска», КГБУЗ ОД г. Рубцовска.

Муниципальное учреждение здравоохранения «Онкологический диспансер», правопродшественник государственного учреждения здравоохранения «Онкологический диспансер г. Рубцовска» был отнесен к собственности Алтайского края в соответствии с постановлением Алтайского краевого Совета народных депутатов от 05.07.2005г. №391 «О безвозмездном приобретении специализированных муниципальных учреждений здравоохранения в собственность Алтайского края» и переименован в соответствии с постановлением Администрации Алтайского края от 03.08.2005 г. №495 «О переименовании передаваемых в государственную

собственность Алтайского края специализированных муниципальных учреждений здравоохранения.

Рубцовский онкологический диспансер основан 1 мая 1972 года. КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» является комплексным специализированным лечебно-профилактическим учреждением, осуществляющим все виды помощи больным с доброкачественными и злокачественными новообразованиями. Общая численность жителей обслуживаемого региона неуклонно снижается. Онкологический диспансер оказывает помощь жителям города Рубцовска и 11 близлежащим сельским районам (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1. - Динамика численности населения обслуживаемого КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» на период с 1.01.2015 г. по 01.01.2017 г., тыс. человек

	На 01.01.2015 г.	На 01.01.2016 г.	На 01.01.2017г.
Численность населения	338030	335430	332220

Функциональными задачами диспансера являются:

1. Диагностика, лечение, реабилитация и статистический учет онкологических больных, так же лиц с высоким онкологическим риском.
2. Организационно-методическая работа
3. Санитарно-просветительная работа среди медицинских работников и населения по предупреждению онкологических заболеваний
4. Консультативная помощь.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, лицевые счета в казначействе, бланки, штампы, круглую печать со своим наименованием и наименованием Учредителя на русском языке.

Учреждение приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

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

Имущество, учитываемое на балансе Учреждения независимо от источников приобретения, закреплено за ним на праве оперативного управления. Владение, пользование и распоряжение указанным имуществом осуществляется с учетом установленных ограничений для распоряжения недвижимым и особо ценным имуществом.

Учреждение отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, как закрепленным за Учреждением Главным управлением имущественных отношений Алтайского края, так и приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за Учреждением Главным управлением имущественных отношений Алтайского края или приобретенного Учреждением за счет выделенных собственником имущества Учреждения средств, а также недвижимого имущества, независимо от источников приобретения.

Собственник имущества учреждения не несет ответственности по обязательствам Учреждения.

Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» является базовым законом, регулирующим деятельность бюджетного учреждения, ограничивающим режим распоряжения имуществом, устанавливающим ограничения сферы осуществления приносящей доход деятельности, требования публичности информации о деятельности учреждения.

Учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Уставом (Основным Законом) Алтайского края, законами и иными нормативными правовыми актами Алтайского края, постановлениями и распоряжениями Администрации Алтайского края, настоящим Уставом.

Юридический адрес (местонахождение) Учреждения: 658213, Алтайский край, г. Рубцовск ул. Громова,19.

Учреждение не имеет филиалов и представительств.

Финансовое обеспечение выполнения государственного задания Учреждением осуществляется в виде субсидий из краевого бюджета.

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

Организационная структура КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» является линейно-функциональной.

Линейно-функциональная организационная структура управления подразумевает наличие общего руководителя и начальников отделений, которые должны разделять свое воздействие на сотрудников в соответствии с поставленными перед ними задачами.

Главный врач КГБУЗ обязан осуществлять только линейное воздействие на всех сотрудников больницы. Линейно-функциональная структура управления больницей подразумевает, что любой исполнитель сможет часть своей работы передать на нижестоящий уровень.

Наглядно схема организационной структуры КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» представлена на рисунке 2.1.

Линейно-функциональная структура управления имеет следующие достоинства:

1.есть возможность привлечь к руководству более компетентных. квалифицированных и эрудированных в определенной области специалистов;

2.имеется оперативность при принятии решений в нестандартных ситуациях;

3.наличие роста профессионализма руководителей, исполняющих функциональные роли:

4.наличие полной персональной ответственности за результат своей деятельности.

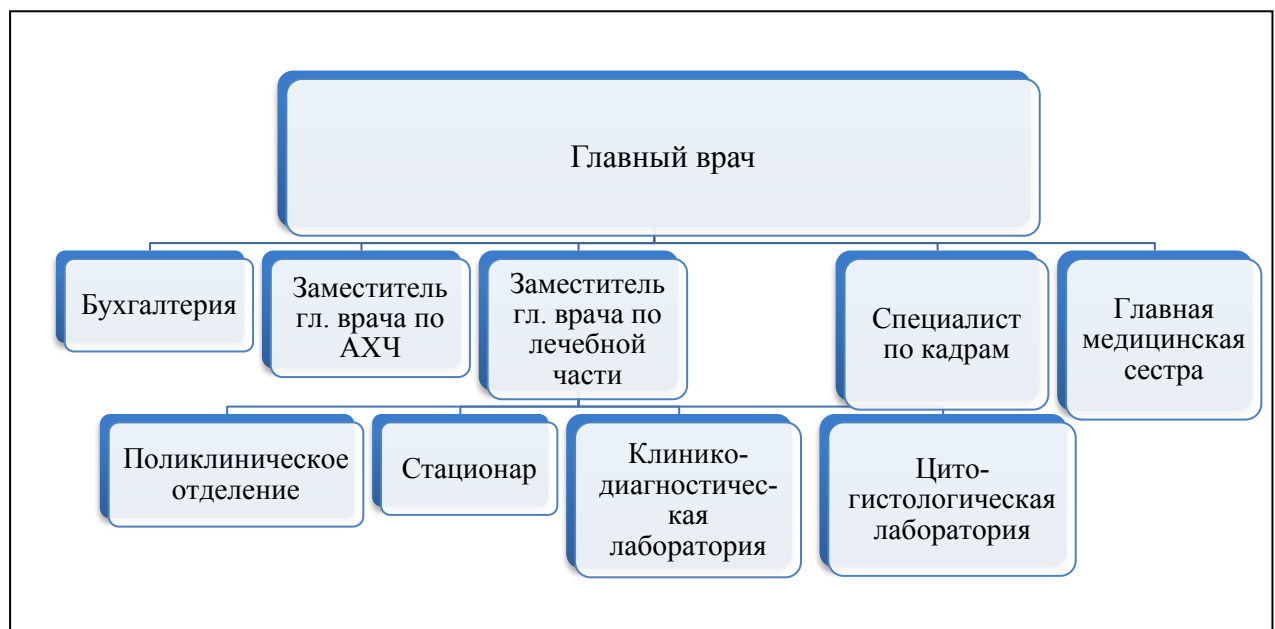


Рисунок 2.1. Организационная структура управления КГБУЗ
«Онкологический диспансер г. Рубцовска»

Линейно-функциональная структура управления имеет следующие недостатки:

1. Сложность в координации действий всех подразделений, входящих в общую систему КГБУЗ;

2. Наличие большой нагрузки главного врача КГБУЗ и его заместителей по базовым вопросам управления.

Организационная структура больницы основана на соблюдении единоначалия, линейного построения отделений и распределения функций управления между ними.

Поликлиникой на правах единоначалия руководит главный врач. На должность главного врача назначаются наиболее квалифицированные врачи, имеющие организаторские способности и навыки.

Главный врач назначается Главным управлением Алтайского края по здравоохранению и фармацевтической деятельности в сфере здравоохранения.

Осуществляет руководство больницей главный врач. Главный врач представляет учреждение здравоохранения в государственных, судебных, страховых и арбитражных органах. Организует работу коллектива по оказанию своевременной и качественной медицинской и лекарственной помощи населению. Обеспечивает организацию лечебно-профилактической, административно-хозяйственной и финансовой деятельности учреждения. Осуществляет анализ деятельности учреждения здравоохранения и на основе оценки показателей его работы принимает необходимые меры по улучшению форм и методов работы учреждения. Рассматривает и утверждает положения о структурных подразделениях учреждения и должностные инструкции работников.

Главный врач КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» несет полную ответственность за всю лечебно-профилактическую, организационную, административно-хозяйственную и финансовую деятельность в больнице.

В подчинении главного врача находятся его заместители, заведующие различными отделениями, у заведующих отделениями в подчинении врачи, медицинские сестры и сотрудники, относящиеся к категории обслуживающего персонала.

Главный бухгалтер осуществляет формирование учетной политики учреждения. Ведение бухгалтерского учета. Обеспечение соответствия

осуществляемых операций законодательству РФ. Контроль движения имущества и выполнения обязательств.

Основными задачами главной медицинской сестры диспансера являются рациональная организация труда среднего медицинского персонала и обеспечение своевременного выполнения врачебных назначений больным. Назначение и увольнение главной медицинской сестры осуществляются главным врачом больницы в соответствии с действующим законодательством. Она является лицом, несущим материальную ответственность в соответствии с действующим законодательством и заключенным с нею договором, подчиняется непосредственно главному врачу, а в его отсутствие — лицу, заменяющему его. среднего медицинского персонала лечебно-профилактических учреждений. Главной медицинской сестре подчиняется весь средний медицинский персонал больницы.

Она непосредственно руководит работой медсестер процедурного кабинета и других лечебно-диагностических и вспомогательных кабинетов, работающих без врача. Руководит старшими медицинскими сестрами отделений, обучая их принципам организации работы медсестер в отделении, ведению документации, составлению графиков и др. Обеспечивает своевременную выписку, правильный учет, распределение и использование медицинского инструментария, медикаментов, бактериальных препаратов, перевязочного материала, бланков специального учета (листок нетрудоспособности, врачебных свидетельств о смерти и др.). Контролирует регулярность проведения планового технического контроля и текущего ремонта медицинской аппаратуры.

Основными задачами специалиста по работе с кадрами КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска являются следующие:

- подбор кадров;
- учет личного состава и ведение кадровой документации;
- контроль соблюдения дисциплины труда;
- повышение квалификации работников;

- проведение аттестации;
- формирование кадрового резерва;
- контроль соблюдения трудовых и социальных прав работников;
- поддержание и укрепление положительного социально-психологического климата в организации, предупреждение трудовых конфликтов.

Таким образом, подведя итог выше изложенному, можем сказать, что организационная структура управления в КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска», относится к линейно-функциональному типу структуры, которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления (руководители структурных подразделений) призваны управлять, а функциональные (к которым непосредственно и относится специалист по кадрам) – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Сотрудники, которые относятся к функциональным звеньям, осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения.

2.2 Анализ структуры персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска»

Проведем анализ динамики количественного и качественного состава сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска».

В таблице 2.2 представлена динамика численности кадров персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» за период 2015 – 2017гг

Таблица 2.2.–Динамика численности кадров персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» за период 2015 – 2017гг., чел.

	Начало 2015 года	Конец 2015 года	Начало 2016 года	Конец 2016 года	Начало 2017 года	Конец 2017 года
Общее количество сотрудников	153	154	154	153	153	153

Как следует из данных таблицы 2.2., численность персонала в анализируемом периоде существенно не изменилась.

Далее, в таблице 2.3 представим структуру медицинского персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по категориям за период 2015 – 2017гг

Таблица 2.3. - Структура медицинского персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по категориям за период 2015 – 2017гг

Сотрудники	2015 год	Удельный вес, (%)	2016 год	Удельный вес, (%)	2017 год	Удельный вес, (%)
Врачи	22	14,4	23	14,9	22	14,4
Средний медицинский персонал	51	33,3	51	33,1	51	33,3
Администрация	16	10,5	16	10,4	16	10,5
Прочие	64	41,8	64	41,6	64	41,8

Из таблицы 2.3. видно, наибольшую долю в общей численности персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» на протяжении всего анализируемого периода занимают сотрудники, отнесенные к категории «прочие» - это уборщики помещений, дворники, кухонные

работники, так их доля составляет - 41,8%, в 2015г., 41,6 в 2016г. и 41,8% в 2017г. соответственно.

Следующей группой, по количеству сотрудников, является группа «средний медицинский персонал». Необходимо отметить, что на протяжении всего изучаемого периода его численность остается неизменной и составляет 33,3% в 2015г., 33,1% в 2016г., 33,3% в 2017г.

На последнем месте по количеству сотрудников стоит группа «врачи». Их доля в 2015г – составляет 14,4%, в 2016г – 14,9% и в 2017г 14,4%.

В таблице 2.4. представлена динамика численности медицинского персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по категориям за 2015 – 2017гг.

Таблица 2.4. - Динамика численности медицинского персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по категориям за 2015 – 2017гг.

Категория сотрудников	2015г	2016г	2017г	Темп роста (%)	
				2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
Врачи (чел)	22	23	22	104,5	95,7
Средний медицинский персонал (чел)	51	51	51	100,0	100,0
Администрация	16	16	16	100,0	100,0
Прочие (чел)	64	64	64	100,0	100,0
Итого	153	154	153	101,0	99,4

Из данных представленных в таблице 2.4 следует, что в анализируемом периоде в КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» практически по всем категориям темпы прироста отсутствуют. Можно отметить незначительное изменение: так темп роста врачей в 2016г. по отношению к 2015г. составил 104,5%, а в 2017г. по отношению к 2016г. наблюдалось

снижение численности врачей на 4,3 %. По остальным категориям персонала не наблюдалось изменений в численности.

Данные таблиц 2.3 и 2.4 говорят о том, что в КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» структура и численность работников существенно не изменились.

Следующим этапом работы представим возрастную характеристику структуры персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска».

Таблица 2.5. – Структура медицинского персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по возрасту за изучаемый период 2015 – 2017гг, чел.

Возраст	2015 год		2016год		2017 год	
	Кол-во чел.	Удельный вес, (%)	Кол-во чел.	Удельный вес, (%)	Кол-во чел.	Удельный вес, (%)
До 25 лет	7	4,6	5	3,2	5	3,3
25 – 34	27	17,6	29	18,8	24	15,7
35 – 44	54	35,3	53	34,5	58	37,9
45 – 54	44	28,8	46	29,9	45	29,4
55 – 60	10	6,5	9	5,8	10	6,5
старше 60 лет	11	7,2	12	7,8	11	7,2
Итого	153	100,0	154	100,0	153	100,0

Из данных таблицы 2.5 следует, что наибольшую долю занимают сотрудники, чей возраст составляет от 35 до 45 лет, доля данных сотрудников в общей численности составила 35,3% в 2015г., в 2016г. их доля составляла – 34,5%, в 2017г. - 37,9%.

Второй по численности, является группа сотрудников в возрасте от 45 до 54 лет. В 2015 году доля таких сотрудников составляет 28,8%, в 2016 году – 29,9% и в 2017году – 29,4%.

На третьей позиции по численности сотрудников находится возрастная группа от 25 до 35 лет. Доля сотрудников данного возраста в 2015 году составляет 17,6%, в 2016 году – 18,8% и в 2017 году 15,7% от общего числа сотрудников.

Следующее место занимает возрастная категория старше 60 лет. Данные распределены следующим образом: 7,2% в 2015 году 7,8% в 2016 году и 7,2% в 2017 году.

На пятом месте находится возрастная группа 55-60 лет. Данные распределились следующим образом: 2015 год – 6,5 %, 2016 год – 5,8% и 2017 год – 6,5% от общего количества сотрудников диспансера.

Самой малочисленной группой являются сотрудники, отнесенные к возрастной категории до 25 лет. Доля сотрудников данной категории в 2015, 2016, 2017 годах соответственно составляет 4,6%, 3,2%, 3,3%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что возрастной состав Онкологического диспансера достаточно стабилен и отличается малым количеством молодых специалистов.

Далее рассмотрим темп роста сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска». Полученные результаты представлены в таблице 2.6.

Таблица – 2.6. Динамика численности медицинского персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по возрасту за изучаемый период 2015 – 2017гг, чел.

Возраст	2015 год	2016год	2017 год	Темп роста (%)	
				2015-2016 гг.	2016 – 2017 гг.
До 25 лет	7	5	5	71,4	100,0
25 – 34	27	29	24	107,4	82,8
35 – 44	54	53	58	98,1	109,4
45 – 54	44	46	45	104,5	97,8

Продолжение таблицы 2.6

Возраст	2015 год	2016год	2017 год	Темп роста (%)	
				2015-2016 гг.	2016 – 2017 гг.
55 – 60	10	9	10	90,0	111,1
старше 60 лет	11	12	11	109,1	91,7
Итого	153	154	153	100,7	99,4

По данным представленным в таблице 2.6 что наблюдалось значительное снижение численности сотрудников в возрасте до 25 лет на 29,5% в 2016г по отношению к 2015г. В 2017г по отношению к 2016 – темпы роста составили 100,0%. Таким образом, отчетливо видно, что количество сотрудников приходящих на работу в Онкологический диспансер сразу после завершения учебного заведения снижается в анализируемом периоде.

Темп прироста сотрудников в возрасте от 25 до 34 лет составляет 7,4 в 2016 г по отношению к 2015; затем было снижение на 18,2:% – в 2017 году по отношению к 2016 году. Таким образом, в анализируемом периоде произошло уменьшение численности сотрудников в возрасте от 25 до 34 лет на 12,2%.

Темп роста сотрудников в возрасте от 35 до 44 составляет 98,1 в 2016 году по отношению к 2015 году; 109,4 в 2017 году по отношению к 2016 году. В анализируемом периоде наблюдается увеличивается количество сотрудников данной группы на 7,4%.

Темп роста численности сотрудников в возрасте от 45 до 54 составляет 104,5 в 2016 году по отношению к 2015 году и 97,8 в 2017 по отношению к 2016 году.

Состав возрастной группы от 55 до 60 лет также подвергается изменениям. Темп роста численности сотрудников данной группы в 2016г по

отношению к 2015 году составляет 90,0, а в 2017 по отношению 2017 году – 111,1.

Темп роста сотрудников в возрасте старше 60 лет составляет 100,7 в 2016 по отношению к 2015г. В 2017 по отношению к 2016г составляет 99,4.

Далее проанализируем структуру сотрудников диспансера по стажу.

Таблица 2.7. - Структура сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по стажу за период 2015 – 2017гг., чел.

Стаж работы	2015 год	Удельный вес, (%)	2016 год	Удельный вес, (%)	2017 год	Удельный вес, (%)
До 1 года	3	1,9	2	1,3	1	0,7
От 1 года до 5 лет	12	7,9	10	6,4	8	5,2
От 5 лет до 10 лет	29	19,0	29	18,9	32	20,9
От 10 лет до 20 лет	51	33,3	54	35,1	62	40,5
Более 20 лет	58	37,9	59	38,3	50	32,7
Итого	153	100,0	154	100	153	100,0

Анализируя данные представленные в таблице 2.7 необходимо отметить, что сотрудники со стажем работы более 20 лет занимают наибольшую долю в структуре персонала в первые два года анализируемого периода. На данную категорию приходится 37,9% в 2015г, 38,3% в 2016г и 32,7% в 2017г.

Следующей по численности является категория сотрудников со стажем от 10 до 20 лет. Их доля составляет: 33,3% - в 2015г; 35,1% в 2016г и 40,5% - в 2017г.

На третьем месте по численности является группа сотрудников в возрасте от 5 до 10 лет стажа. Доля данных сотрудников в 2015 году – 19,0%, в 2016 году – 18,9% и в 2017 году – 20,9%.

Следующая группа это сотрудники со стажем от 1 года до 5 лет. Доля таких сотрудников составляет 7,9% в 2015г, 6,4% в 2016 г и 5,2% в 2017г.

Самой малочисленной является группа со стажем работы менее одного года. Доля таких сотрудников составляет 1,9% в 2015году; 1,3% - в 2016году и 0,7% в 2017 году.

Таким образом, основной штат сотрудников диспансера представлен сотрудниками со стажем работы от 10 до 20 лет.

Далее проанализируем темп роста медицинских работников по стажу за изучаемый период с 2015года по 2017 год.

Таблица 2.8. – Динамика численности персонала КГБУЗ онкологический диспансер по стажу работы за период 2015 – 2017гг., чел.

Стаж (лет)	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста (%)	
				2016 год /2015 год	2017 год /2016 год
До 1 года	3	2	1	66,7	50
От 1 года до 5 лет	12	10	8	83,3	80
От 5 лет до 10 лет	29	29	32	100,0	110,3
От 10 лет до 20 лет	51	54	62	105,9	114,8
Более 20 лет	58	59	50	101,7	84,7
Итого	153	154	153	100,6	99,3

Анализ представленных данных наглядно демонстрирует, что неуклонно уменьшается количество сотрудников со стажем до 1 года. Темп

роста в 2016 году по отношению к 2015 году составляет 66,7%, в 2017 году по отношению к 2016 году – 50%.

Темп роста сотрудников со стажем работы от 1 года до 5 лет, в 2015 году по отношению к 2016 году составляет 83,3%; в 2017 по отношению к 2016 году составляет 80%. Таким образом, мы наблюдаем отрицательную динамику сотрудников с маленьким стажем работы.

Анализируя данные по группе со стажем работы от 5 до 10 лет, можем наблюдать положительную динамику. Темп роста в 2016 по отношению к 2015 году составляет 100,0%, но уже в 2017 по сравнению с 2016 годом – 114,8%.

В группе со стажем работы от 10 до 20 лет темп роста сотрудников в 2016 году по отношению к 2015 году составляет 105,9%; в 2017 по отношению к 2016 году – 114,8%.

Темп роста сотрудников со стажем более 20 лет в 2016г по отношению к 2015г составляет 101,7; в 2017 по отношению к 2016 году – 84,7%.

Следовательно, наблюдается рост численности сотрудников со стажем от 5 до 20 лет, и снижение численности работников с небольшим стажем и со стажем более 20 лет.

Далее представим анализ структуры сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по критерию «образование».

Наибольшее количество сотрудников имеют среднее профессиональное образование

Таблица 2.9. - Структура сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по уровню образования за период 2015 – 2017гг., чел.

Образование	2015 год	Удельный вес, (%)	2016 год	Удельный вес, (%)	2017 год	Удельный вес, (%)
Высшее образование	32	20,9	35	22,8	34	22,2

Продолжение таблицы 2.9

Образование	2015 год	Удельный вес, (%)	2016 год	Удельный вес, (%)	2017 год	Удельный вес, (%)
Среднее профессиональное образование	118	77,2	117	76,0	117	76,5
Среднее полное (общее) образование	3	1,9	2	1,2	2	1,3
Итого	153	100,0	154	100,0	153	100,0

Доля сотрудников имеющих среднее профессиональное образование в общем количестве сотрудников составляет: в 2015 году – 77,2%; в 2016 году – 76% и в 2017 году 76,5%.

Доля сотрудников с высшим образованием в 2015 году составляла 20,9%, в 2016 году – 22,8% и в 2017 году – 22,2%.

Доля сотрудников с средним полным (общим) образованием самая малочисленная. В 2015году – 1,9%, в 2016 году – 1,2% и в 2017 году – 1,3%. К данной категории относятся дворники и уборщики помещений.

Далее рассмотрим динамику численности сотрудников и КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» и определим темпы роста.

Таблица 2.10 - Динамика численности сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» по уровню образования за период 2015 – 2017гг., чел.

Образование	2015год	2016год	2017год	Темп роста %	
				2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
Высшее образование	32	35	34	109,4	97,1

Продолжение таблицы 2.10

Образование	2015год	2016год	2017год	Темп роста %	
				2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
Среднее профессиональное образование	118	117	117	99,2	100,0
Среднее полное (общее) образование	3	2	2	66,7	100,0
Итого	153	154	153	100,7	99,4

Необходимо отметить, что за 2016-2017 гг., количество сотрудников со средним профессиональным и средним полным (общим) образованием остается неизменным.

Количество сотрудников с высшим образованием (это врачи, сотрудники бухгалтерии и отдела кадров) имеет небольшие изменения. В 2016 году по отношению к 2015 году количество сотрудников с высшим образованием увеличилось, темп роста составил 109,4%. В 2017 году по отношению к 2016 году количество сотрудников с высшим образованием уменьшилось и темп роста составляет 97,1%.

Таким образом, необходимо отметить, что за анализируемый период в КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» наибольшее количество сотрудников относится к группе «прочие». Также коллектив отличает малое количество молодых специалистов. Основная категория сотрудников относится к возрастной группе 35 – 45 лет, стаж работы – от 10 до 20 лет.

2.3 Анализ системы мотивации персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска»

При формировании системы мотивации персонала КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» наиболее приоритетное направление отдано материальным методам мотивации. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска», утверждаемым приказом главного врача. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением.

Совершенствование системы оплаты труда направлено на стимулирование работников к повышению качества оказания медицинской помощи и регулирует условия оплаты труда.

Система оплаты труда в учреждении основывается на Отраслевом положении об оплате труда работников краевых государственных учреждений здравоохранения, подведомственных Главному управлению Алтайского края по здравоохранению и фармацевтической деятельности, разработанному в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, законом Алтайского края от 09.11.2004 № 37-ЗС «Об оплате труда работников краевых государственных учреждений»; постановлением Администрации Алтайского края от 18 октября 2011 года № 607 «Об утверждении отраслевого положения об оплате труда работников краевых государственных медицинских организаций, подведомственных главному управлению алтайского края по здравоохранению и фармацевтической деятельности»; приказом управления Алтайского края по труду и занятости населения от 04.05.2011 № 10-01/061 «Об утверждении рекомендаций по разработке органами исполнительной власти Алтайского края и учреждениями (организациями) - главными распорядителями (получателями) средств краевого бюджета отраслевых положений об оплате труда

работников подведомственных им краевых государственных учреждений всех типов (автономных, бюджетных, казенных)».

Заработная плата работников учреждения включает в себя оклад, повышающие коэффициенты, компенсационные и стимулирующие выплаты. Система оплаты труда работников в КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» - повременно-премиальная.

Заработная плата работника включает в себя оклад, повышающие коэффициенты, компенсационные и стимулирующие выплаты.

Оклад руководителя учреждения определяется трудовым договором, заключенным с Главным управлением в зависимости от группы по оплате труда руководителя, установленного в кратном отношении к средней заработной плате основного персонала возглавляемого им учреждения с применением повышающего коэффициента.

Размер повышающего коэффициента для установления оклада руководителя конкретного учреждения определяется локальным нормативным актом Главного управления.

Размер месячного должностного оклада, работника зависит от занимаемой должности, квалификации, присвоенной квалификационной категории, ученой степени и почетного звания. Кроме заработка по тарифу (окладу) выплачиваются надбавки и премии, иные компенсационные и социальные выплаты.

Размеры окладов для руководителей структурных подразделений учреждений с высшим медицинским образованием устанавливаются на основе отнесения занимаемых ими должностей к соответствующим квалификационным уровням ПКГ с учетом присвоенной им квалификационной категории и ученой степени, а также в зависимости от числа врачебных должностей в подразделении.

Размеры окладов заместителей руководителя и главного бухгалтера утверждаются руководителем КГБУЗ «Онкологический диспансер г.

Рубцовска», устанавливаются на 10-30 % ниже окладов руководителей этих учреждений и фиксируются в трудовых договорах.

Повышающие коэффициенты. К окладам врачей-специалистов, имеющих почетные звания, названия которых начинаются со слов «Заслуженный» и «Народный», при условии соответствия почетного звания профессиональной деятельности работника устанавливается повышающий коэффициент. Размер повышающего коэффициента - 0,08. Размер повышающего коэффициента для установления оклада руководителя конкретного учреждения определяется локальным нормативным актом Главного управления.

К выплатам компенсационного характера относятся:

- выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и работ в условиях, отклоняющихся от нормальных);
- доплаты за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- персонифицированная доплата.

В КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» устанавливаются следующие виды выплат компенсационного характера:

- за замещение профессий и исполнения обязанностей временно отсутствующего работника, за работу в выходные дни, за работу в ночное время;

- работнику, выполняющему наряду со своей основной работой дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы:

- в связи с болезнью отсутствующего работника до 100% от тарифного оклада. Указанная доплата выплачивается в течение всего периода совмещения профессий и исполнений обязанностей временно отсутствующего работника. Замещение отсутствующего работника допускается при соответствии образования квалификации, занимаемой должности замещающего его работника;

- работникам занятых на тяжёлых работах, работах с вредными, опасными условиями труда, устанавливается доплата к тарифному окладу от 10% до 25%, исходя из фактического состояния условий труда;

- работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается в размере одинарной дневной или часовой ставки сверх оклада, если работа в выходной не рабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы;

- работникам, привлекаемым для работы в ночное время (с 22 часов - до 6 часов) производится доплата 50% за каждый час работы в ночное время медицинскому персоналу.

- за непрерывный стаж работы в учреждениях здравоохранения работникам выплачивается надбавки в размере 20% оклада (ставки) через первые три года и 10% через последующие два года непрерывной работы. По отдельным категориям работников в установленном законодательством порядке данная надбавка устанавливается в размере от 30% до 80%.

Виды, размеры и условия стимулирующих выплат устанавливаются в положении об оплате труда работников учреждения в соответствии с трудовым законодательством и постановлением Администрации Алтайского края от 26 октября 2011 года № 607 «Об утверждении отраслевого положения об оплате труда работников краевых государственных медицинских организаций, подведомственных главному управлению алтайского края по здравоохранению и фармацевтической деятельности».

С целью стимулирования к качественному результату труда и поощрения работников за выполненную работу устанавливается следующий перечень стимулирующих выплат:

- выплаты за стаж непрерывной работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- премиальные выплаты по итогам работы;

- стимулирующие выплаты отдельным категориям специалистов.

Стимулирующие выплаты устанавливаются дифференцированно в зависимости от объема и качества выполняемой работы.

Установлены стимулирующие выплаты при стаже работы:

- от 3 до 5 лет - 20%;
- свыше 5 лет - 30%.

Выплаты за стаж непрерывной работы устанавливаются исходя из оклада, определенного для квалификационного уровня соответствующей ПКГ с учетом повышающего коэффициента за наличие почетного звания.

Кроме той суммы, которая положена сотрудникам по тарифу (окладу) и выплат в КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска», предусмотрена выплата премии.

Премия - дополнительная разовая часть заработной платы, выплачиваемая по достижению определенных результатов, а также по результатам работы за определенный период.

Работникам учреждения за перевыполнение отраслевых норм нагрузки устанавливаются выплаты за интенсивность и высокие результаты работы. Нормы нагрузки устанавливаются на основании нормативных правовых актов Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, при их отсутствии - локальных нормативных актов учреждения.

Таким образом, размер месячного должностного оклада работника организации определяется в трудовом договоре и не может быть ниже установленного Федеральным законом минимального размера оплаты труда, согласно тарифного разряда.

Далее в работе рассмотрим динамику среднемесячной заработной платы труда работников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска», руб.

Таблица 2.11. - Динамика среднемесячной заработной платы труда медицинских работников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» за 2015-2017 гг., руб.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Темп прироста	
				2015 - 2016	2016-2017
Средняя заработная плата	26225,11	27294,87	26890,12	+4,07	-1,4

Таким образом, по данным таблицы 2.11 видно, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом происходит увеличение заработной платы. Но в 2017 году происходит её незначительное снижение на 1,4%.

Однако более информативной будет анализ средней заработной платы по категориям сотрудников (см. таблицу 2.12).

Таблица 2.12 –Динамика среднемесячной заработной платы труда медицинских работников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» за 2015-2017 гг., руб, по категориям сотрудников.

Средняя заработная плата	2015 год	2016 год	2017 год	Темп прироста	
				2015 – 2016 гг.	2016-2017 гг.
Врачи	51120,17	51215,74	50890,48	+0,19	-0,64
Средний медицинский персонал	18486,0	19140,13	18530,28	+3,53	-3,18
Прочие	9157,32	12121,12	11208,56	+32,4	-7,53

Таким образом, можно сделать вывод, что увеличение средней заработной платы происходило за счет увеличения заработной платы у категории сотрудников «прочие». В меньшей степени изменения заработной платы коснулись врачей.

Следовательно, КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда; о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Кроме материальной мотивации Главным врачом КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» и специалистом отдела кадров по отношению к работникам медицинского учреждения применяются не денежные методы мотивации.

Так работникам КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» предоставляется полный социальный пакет:

- оплата больничных листов;
- предоставление очередного оплачиваемого отпуска в размере 28 календарных дней;
- обязательное социальное страхование;
- возмещение расходов, связанных с командировками сотрудников (ст. 167-168 ТК РФ);
- выплата единовременного пособия при выходе работника на пенсию по старости или инвалидности;
- предоставление сотрудникам оплачиваемого трехдневного отпуска, исходя из тарифной ставки (оклада), в случае: смерти супруга, ребенка, родителей, родных братьев и сестер; рождения ребенка; собственной свадьбы; свадьбы детей;
- предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска 1 сентября матерям либо другим лицам, воспитывающим детей-школьников (1-4 классы).

Ежегодно в день 8 марта и профессионального праздника 15 июня - «День медицинского работника» чествуются лучшие работники КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска». Они награждаются почетной

грамотой. Количество почетных грамот выданных с 2015 по 2017гг представлено на рисунке 2.2.

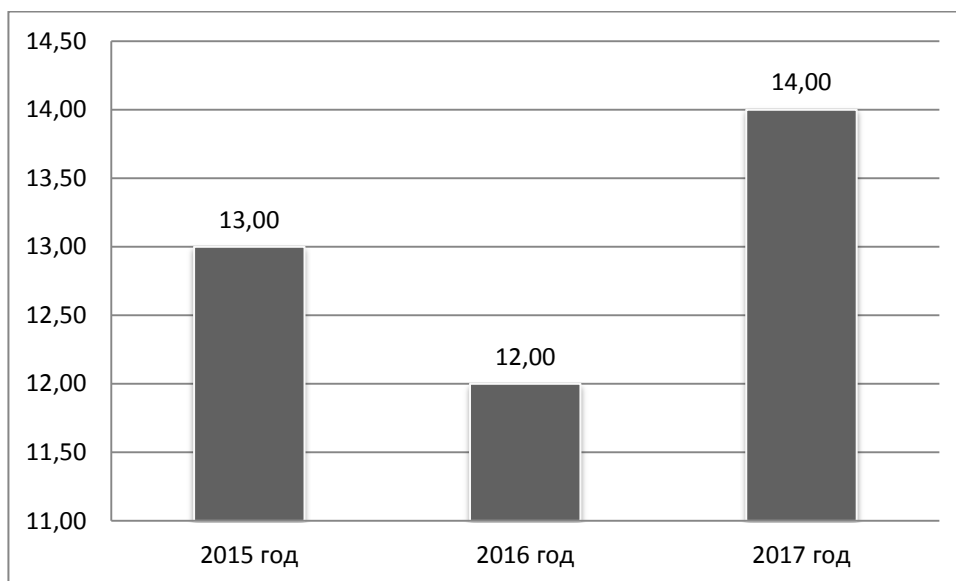


Рисунок 2.2 – Количество почетных грамот выданных сотрудникам КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» в период 2015 – 2017гг.

Для продления лицензии на осуществление медицинской деятельности руководство КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» периодически повышает квалификацию своих специалистов (согласно п.п. 2 и 4 ч. 1 ст.72 Закона № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»).

Для выявления преобладающей мотивации сотрудников нами было проведено анкетирование сотрудников. В опросе приняли участие сотрудники, отнесенные к категории «средний медицинский персонал». Количество опрошенных составляет 27 человек. Целью анкетирования является оценка действующей системы мотивации учреждения.

Опрашиваемым было предложено ответить на два теста:

1. Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А.А. Реана). Медицинским сестрам необходимо было прочитать следующие 7 мотивов и оценить их по степени значимости по 5-ти бальной шкале.

1. Денежный заработок.
2. Стремление к продвижению по службе.
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег.
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей.
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других.
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы.
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

2. Опросник субъективного экономического благополучия (Хашченко В.А.). Опросник включает в себя 22 вопроса и 5 шкал.

Субъективное экономическое благополучие (СЭБ) определяется как интегральный психологический показатель жизни человека, выражающий отношение человека к своему актуальному и будущему материальному благосостоянию. СЭБ является существенным элементом субъективного благополучия человека. Это означает, что субъективное экономическое благополучие выступает, с одной стороны, составной частью, компонентом общего субъективного благополучия (или удовлетворенности жизнью), а с другой – самостоятельным фактором его детерминации, источником общего благополучия человека, значение которого то усиливается, то падает в разные периоды его жизни. Основными составляющими его психологического измерения выступают чувственно-эмоциональные и когнитивные компоненты, ценностные аспекты отношения человека к материальной сфере и самому себе, обусловленные как объективными обстоятельствами жизнедеятельности, так и личностными свойствами. СЭБ отражает целостное восприятие личностью материальных аспектов жизни и выражает жизненную позицию человека в сфере материальных устремлений и потребления. Важным является понимание, что феномен субъективного экономического благополучия связан не только с потребностями человека и их реализацией, но и с самооценкой собственных ресурсов экономических

достижений. В первую очередь с верой в способность к экономическим достижениям, со способностью контролировать материальные аспекты своей жизни и управлять финансами, а также с экономическими притязаниями личности. СЭБ также отражает позитивность или негативность мыслей и ожиданий индивида относительно своего экономического будущего, переживания удовлетворения полнотой своего достатка или, наоборот, проявления недовольства, беспокойства и тревоги за его стабильность, нужду в материальных средствах. Таким образом, субъективное экономическое благополучие основывается на целостной системе отношений человека к различным аспектам своей собственной экономической ситуации (к доходу, сбережениям, имуществу, работе, жилью, условиям отдыха).

На первом этапе анализа полученных данных мы проанализировали результаты по тесту «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А.А. Реана).

Наглядно результаты представлены на рисунке 2.3.

Ведущим мотивом у всех 27 опрошенных медицинских сестёр является мотив получения высокой «заработной платы» - средний балл составляет 4,41. Следующими по степени значимости идут мотивы «Продвижение по службе» (3,48 балла) и мотив «Избежать наказания» (3,48 балла).

Незначимы мотивом для медицинских сестер является мотив «Избежать критики». Средний балл по данному вопросу составляет 2,70 балла.

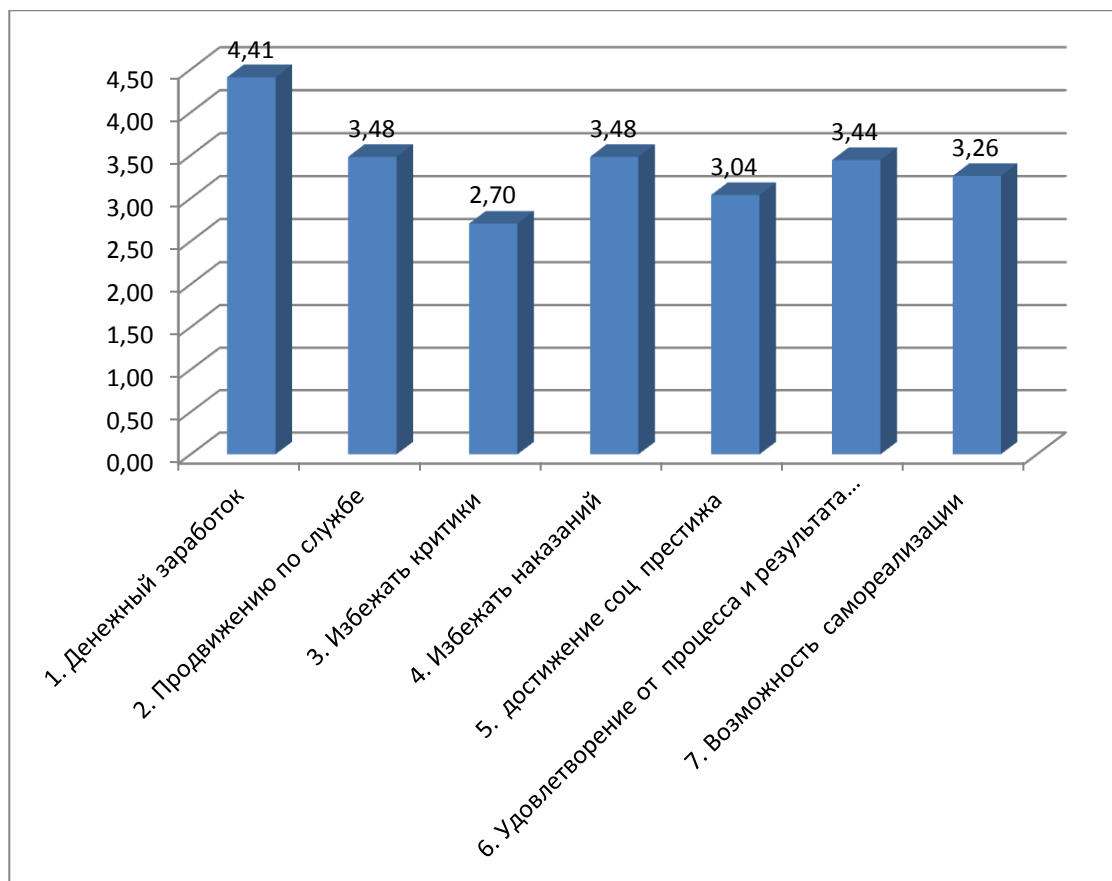


Рисунок 2.3 – Результаты опроса по методике «Мотивация профессиональной деятельности»

Далее нами были рассчитаны средние показатели по трём шкалам: внутренняя мотивация, внешняя положительная мотивация и внешняя отрицательная мотивация. Результаты представлены на рисунке 2.14

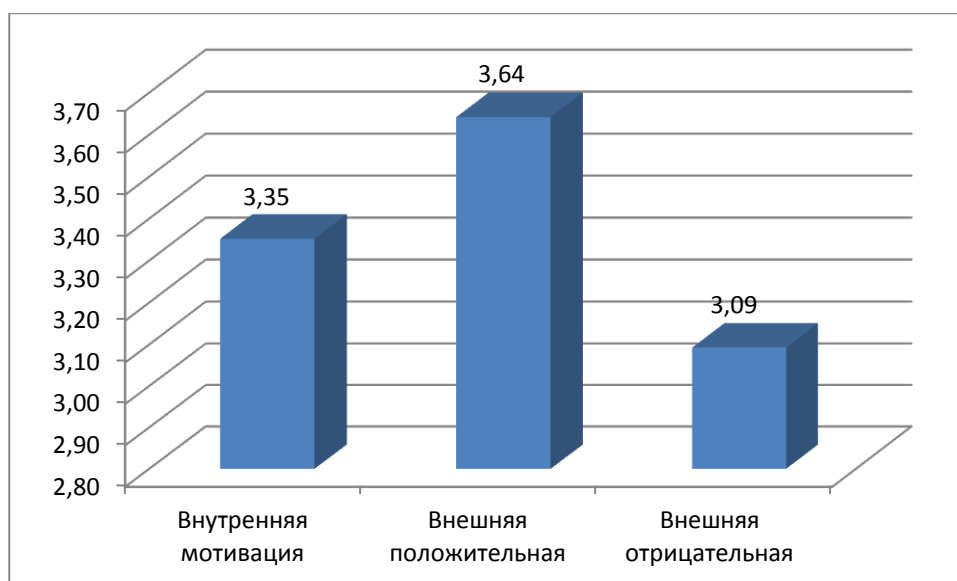


Рисунок 2.4 – Средний балл по шкалам методики «Мотивация профессиональной деятельности»

Таким образом, можно сделать вывод, что в своей работе большинство медицинских сестёр ориентировано на внешнюю положительную мотивацию, то есть это желание получить высокую зарплату, возможность сделать карьеру или получить социальный престиж.

Следующим этапом нашей работы было разделение выборки на 2 группы по стажу работы. В первую группу вошли сотрудники со стажем работы менее одного года и от одного года до пяти лет. Вторую группу составили сотрудники со стажем работы от 5-ти лет до 20.

Для сравнения средних баллов по шкалам методики «Мотивация профессиональной деятельности» нами был использован метод математической обработки в программе SPSS – критерий Стьюдента для независимых выборок. Результаты представлены на рисунке 2.15

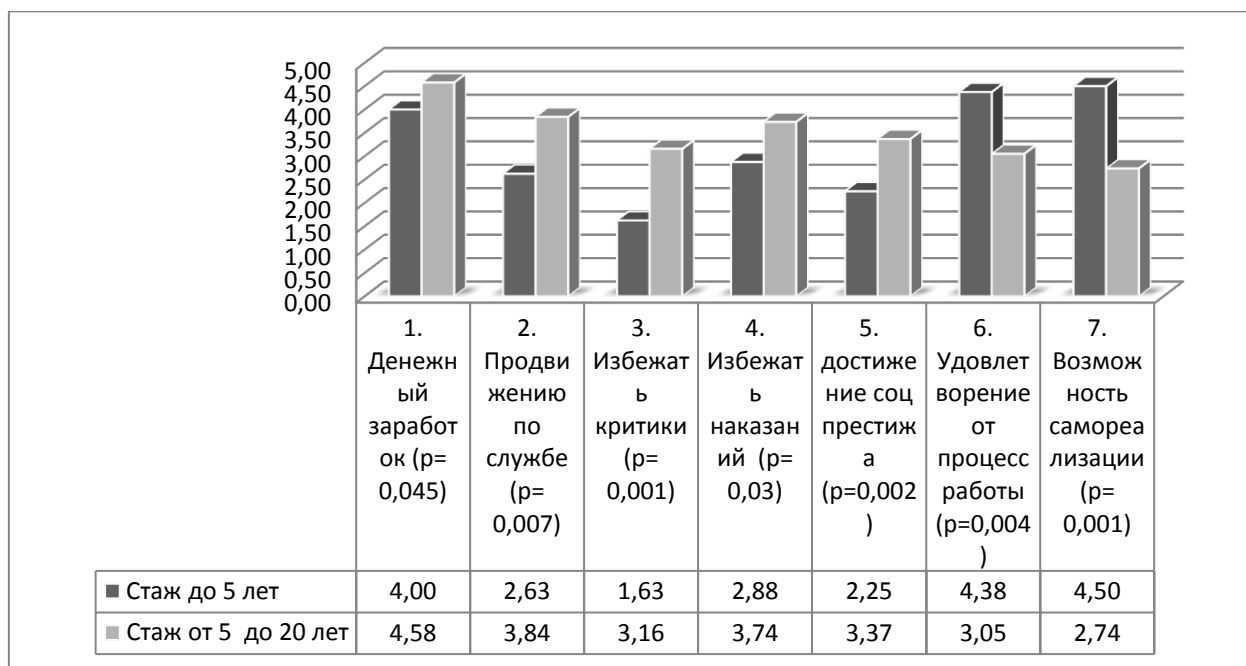


Рисунок 2.5 – Результаты сравнительного анализа по методике «Мотивация профессиональной деятельности»

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что у медицинских сестёр со стажем работы до 5 лет, статистически достоверно, в большей степени преобладают следующие мотивы: удовлетворение от процесса и результата работы и возможность самореализации. Наименее значим для них мотив получение критики от коллег. У медицинских сестёр со стажем работы

более 5-ти лет ведущими являются следующие мотивы: денежный заработок и продвижение по службе. Наименьшее значение имеет мотив – возможность самореализации в выбранном виде деятельности.

Для обобщенного понимания ведущих мотивов профессиональной деятельности медицинских сестёр нами был проведен сравнительный анализ по трем шкалам методики «Мотивация профессиональной деятельности». Результаты представлены на рисунке 2.6, Приложение 4.

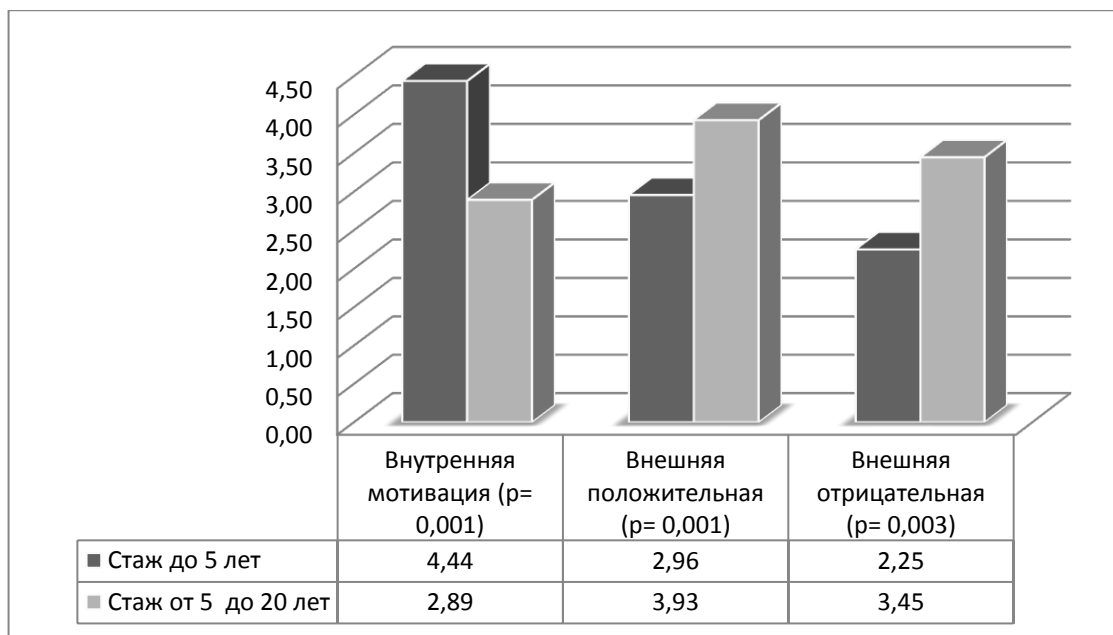


Рисунок 2.6 – Результаты сравнительного анализа по шкалам методики «Мотивация профессиональной деятельности»

Анализ полученных данных позволяет сделать вывод о том, что медицинские сёстры со стажем работы менее 5-ти лет в большей степени ориентированы на внутреннюю мотивацию при выполнении профессиональной деятельности. Медицинские сёстры со стажем работы более 5-ти лет в большей степени ориентированы на внешнюю положительную мотивацию.

Так как в обеих группах достаточно высокие баллы были получены по шкале заработной платы, то нами было проведено тестирование по методике «Субъективное экономическое благополучие» Хащенко В.А., с целью определить, насколько сотрудники удовлетворены имеющимся материальным доходом. Результаты представлены на рисунке 2.7

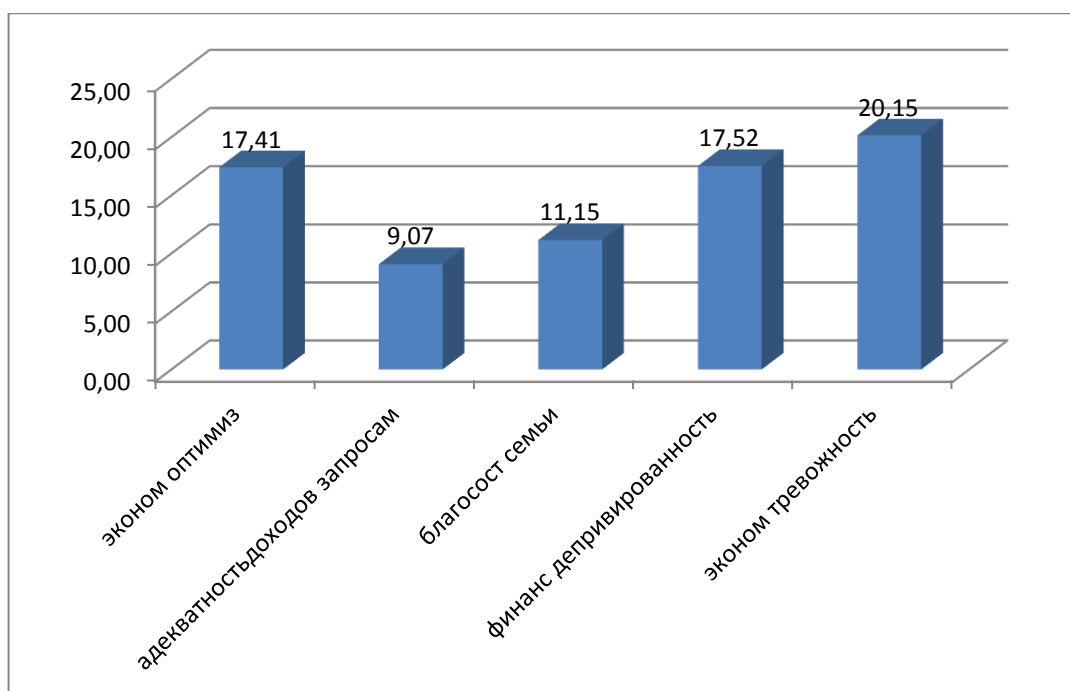


Рисунок 2.7 – Результаты по методике «Субъективное экономическое благополучие»

По результатам тестирования было получено, что у коллектива среднего медицинского персонала в большей степени преобладает экономическая тревожность, то есть сотрудники испытывают тревожность по поводу своего материального положения, испытывают тревогу за экономическое развитие страны и так далее.

Также сотрудники показали высокий балл по шкале финансовая депривированность. То есть, сотрудники субъективно испытывают недостаток денежных средств, но при этом они это не связывают с уровнем собственной активности.

Для нахождения взаимосвязи между показателями мотивации и уровнем экономического благополучия нами был проведен метод математической обработки данных в программе SPSS – корреляционный анализ по Пирсону.

Были получены следующие статистически значимые взаимосвязи:

1. Внутренняя мотивация взаимосвязан со шкалами: экономический оптимизм ($r=0,563$, $p=0,004$); адекватность доходов и запросов ($r=$

0,688, $p=0,004$); финансовая депривированность ($r=-0,586$, $p=0,001$); экономическая тревожность ($r=-0,417$, $p=0,030$).

2. Внешняя положительная мотивация взаимосвязана со шкалами:

экономический оптимизм ($r=-0,460$, $p=0,016$); адекватность доходов и запросов ($r=-0,549$, $p=0,003$); текущее благосостояние семьи ($r=-0,402$, $p=0,038$) финансовая депривированность ($r=0,609$, $p=0,001$).

3. Внешняя отрицательная мотивация взаимосвязана со шкалами:

экономический оптимизм ($r=-0,586$, $p=0,002$); адекватность доходов и запросов ($r=-0,690$, $p=0,001$); текущее благосостояние семьи ($r=-0,388$, $p=0,046$), финансовая депривированность ($r=0,449$, $p=0,019$); экономическая тревожность ($r=0,449$, $p=0,019$).

Таким образом, мы можем сделать следующий вывод: средний медицинский персонал с преобладанием внутренней мотивации склонен считать, что их материальное положение и экономическое развитие страны будут носить положительный характер. Также они своё экономическое благополучие склонны рассматривать с позиций собственной активности. Они достаточно адекватно сопоставляют свои доходы уровню потребностей. Не испытывают тревожности по поводу своего материального будущего.

Те сотрудники, которые в большей степени ориентированы на внешнюю положительную мотивацию, не верят в улучшение своего экономического состояния и положительное развитие экономики страны. Тесно связывают показатели материального вознаграждения и текущего благосостояния семьи. Считают, что улучшение финансового состояния в меньшей степени зависит от их собственных усилий.

Сотрудники с преобладанием внешней отрицательной мотивации склонны недооценивать свои возможности в достижении материального благополучия, испытывают тревогу по поводу своего будущего, слабо верят в улучшение экономической ситуации.

В результате проведенного исследования нами были выявлены следующие проблемы мотивации персонала:

- недостаточно сформирована система нематериального стимулирования,
- не учтены особенности стимулирования медицинских сестер с учетом стажа работы,
- ограниченные или низкие возможности карьерного роста,
- отсутствие реализации потребности в самореализации,
- не вполне учитываются индивидуальные потребности сотрудника для выбора критериев мотивации.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА КРБУЗ «ОНКОЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПАНСЕР Г. РУБЦОВСКА»

Проведенное нами исследование системы мотивации в КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» позволило выявить ряд мотивационных стимулов, к которым более чувствительны сотрудники больницы. Перед организацией всегда стоит задача создать единую, а не индивидуальную систему мотивации трудовой деятельности персонала организации, поэтому необходимо ориентироваться на усредненную структуру, составленную в результате опроса сотрудников.

Нами были получены две категории медицинских сестер – 1) работающие менее 5-ти лет и в большей степени ориентированные на внутренние мотиваторы; 2) медицинские сёстры, работающие более 5-ти лет и в большей степени восприимчивые к внешней положительной мотивации. Следовательно, при корректировке, имеющейся в диспансере системы мотивации труда необходимо учитывать этот фактор.

Система нематериального стимулирования для обеих категорий медицинских сестёр может включать следующие мероприятия:

1. Ввести систему «наставничества». Наставничество в организации является формой добровольного содействия в адаптации нового сотрудника без осуществления прямого руководства путем развития практических навыков.

Задачи наставничества:

- Обучение поднаставных работе в своем отделе, на своем рабочем месте
- Обеспечение скорейшей адаптации новых сотрудников к работе в коллективе
- Воспитание сознательного соблюдения техники безопасности

- Оказание помощи новым и менее квалифицированным сотрудникам в выполнении профессиональных заданий

Функции наставника:

- консультирование новичка;
- введение его в корпоративную культуру фирмы;
- наблюдение над тем, как он решает поставленные задачи;
- составление плана профессиональной адаптации;
- организация обучающих мероприятий;
- поиск «слабых мест», рекомендации по их устранению;
- демонстрация положительного примера для подражания.

Необходимо отметить следующие положительные моменты для диспансера:

Низкая себестоимость. Не требуется значительных финансовых расходов, чтобы обеспечить наставничество, часто эффективнее работают другие рычаги мотивации.

Обеспечение лояльности. Любой новичок будет признателен за проявленное к нему внимание и помощь в первые непростые рабочие месяцы. «Выращенный» усилиями компании, он будет позитивнее относиться к ней, испытывать внутреннюю потребность благодарности и более эффективной работы.

Преимственность корпоративных стандартов. Опытные наставники передают молодым кадрам уже сформированный поведенческий и профессиональный стандарт, одобряемый в данной сфере.

Быстрая и эффективная адаптация. Снижается срок достижения работником уровня компетентного специалиста, приносящего максимальную пользу, а значит, и прибыль.

Уменьшение текучести кадров. Происходит как за счет хорошо подготовленных и позитивно настроенных молодых специалистов, так и за счет опытных работников, благодаря роли наставника избавленных от «синдрома выгорания».

Улучшение трудовых показателей. Наставники, стремясь показать хороший пример, и сами начинают работать лучше.

Выбор наставников может осуществляться по следующим признакам:

- Высокий уровень владения передаваемыми профессиональными знаниями и навыками, навык решения профессиональных задач
- Способность донести до поднаставного последовательность и содержание рабочих операций, терпеливо объяснить особенности выполняемых действий, исправить ошибки, быть готовым к затруднениям поднаставного.
- Личные качества: ответственность, дисциплинированность, умение планировать свое время, работоспособность, нацеленность на результат, эмоциональная уравновешенность и позитивный настрой.
- Хороший уровень коммуникативной компетенции - умение находить общий язык с людьми, выстраивать отношения, умение слушать и обеспечивать обратную связь
- Хорошая способность администрировать процесс обучения - умение формулировать и ставить задачи, организовывать и контролировать их выполнение.
- Восприимчивость к новому, использование в процессе обучения прогрессивные методы организации труда.
- Умение вовремя разглядеть и правильно использовать потенциал стажера, его мотивационные установки.
- Умение работать с информацией; весь процесс обучения наставник должен уметь проанализировать, чтобы найти наиболее доступный и воспринимаемый стажером путь усвоения.
- Лидерский потенциал; авторитет в глазах коллег по работе.
- Склонность к преподаванию.

Контроль и коррекция процесса наставничества может осуществляться в несколько этапов:

1 этап. Выбор ответственного за координацию всего процесса.

Передача контрольных функций начальнику отдела кадров «Онкологического диспансера». В его обязанности входит контроль. Периодический мониторинг об эффективности проводимых мероприятий. Он получает информацию от сотрудников, руководителей, наставников.

2 этап. Создание документации, регламентирующей весь процесс наставничества.

К таким документам относятся:

- положения о наставничестве
- план проводимых наставником мероприятий,
- бланки оценки, которые заполняют наставник и ответственный сотрудник.

Для обеспечения своевременной коррекции системы наставничества возможно:

- Использовать опросы, анкетирование сотрудников (ежеквартально, ежегодное);
- Налаживать механизмы обратной связи (постоянный и оперативный контроль за процессом).

2. Необходимо расширить базу нематериального стимулирования сотрудников «Онкологического диспансера», в большей степени данные стимулы будут ориентированы на сотрудников со стажем работы до 5-ти лет:

- Организация торжественной процедуры знакомства с компанией и сотрудниками вновь принятого работника.
- Признание заслуг работника в виде похвалы, благодарности, объявленных во всеуслышание.
- Поздравления со знаменательными датами — юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождением ребенка, выходом на пенсию.

3. Для медицинских сестёр со стажем работы более 5-ти лет наиболее настроенных на внешнюю положительную мотивацию, возможно предложить систему «социального кафетерия». Эффективной формой использования социального пакета в компании является система

«социального кафетерия», при которой работник сам выбирает (в определенных границах) тот набор программ, который в данный момент для него актуальнее, т.е. мотивирует его в наибольшей степени. Впервые эта система была предложена профессором Рай пером Марром из Мюнхенского университета. Основная идея этого подхода состоит в том, что сотрудникам предоставляется возможность выбрать для себя систему поощрений и льгот из предложенного администрацией списка. Таким образом, формируется индивидуальная система стимулирования, которая, несомненно, более эффективна, чем любая коллективная. К данной системе следует отнести: выплата наличными (помесячно/ежегодно); вознаграждение путем предоставления свободного времени (предоставление сотрудникам оплачиваемого трехдневного отпуска, исходя из тарифной ставки (оклада); предоставление абонеента для занятий в тренажерном зале, бассейне и т.д.

4. Создание в рамках организации безопасной среды, ориентированной на такие значимые мотивы, как стабильность, безопасность, самореализация в профессиональной сфере.

В связи с этим для осуществления психологического сопровождения труда сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска», необходимо ввести штатную единицу психолога либо осуществить профессиональную переподготовку специалиста по кадрам.

В таком случае специалист по кадрам сможет учитывать психологические направления работы при формировании системы мотивации персонала.

Основными направлениями работы психолога могут стать следующие:

- программа работы с молодыми специалистами: разработка критериев присвоения статуса молодого специалиста, мероприятия для молодых специалистов, стимулирующие мероприятия, направленные на включение молодого специалиста в деятельность диспансера,

- формирование кадрового резерва: разработка критериев включения специалистов в кадровый резерв, создание школы руководителя и пр.;

- работа с ветеранами и старейшими сотрудниками, программа включения в наставничество

- работа, направленная на формирование жизненных планов.

4. Важным правилом разработки системы мотивации и стимулирования является уровень профессионализма специалистов, оказывающих медицинские услуги. Обязательное повышение квалификации специалисты проходят раз в 5 лет. Однако современное развитие научно-технического прогресса свидетельствует о том, что ежегодно в области медицины происходит достаточное количество открытий. Необходимо организовать информирование сотрудников о возможности бесплатного обучения на вебинарах, он-лайн курсах повышения квалификации. Для повышения квалификации необходимо привлечь не только медицинский персонал, но и сотрудников относящихся к категории «прочие», с учетом специфики занимаемой ими должности.

5. Так как управление мотивацией персонала не является статичным процессом, то необходимо отслеживать эффективность мотивационных мероприятий. Для этого можно использовать следующие критерии:

1. Экспертный анализ: опрос или анкетирование руководителей, сотрудников, пациентов. Основные вопросы анкеты связаны с оценкой эффективности деятельности подразделений, медицинского персонала.

2. Бенчмаркинг: анализ показателей по результатам мотивации и стимулирования (коэффициент текучести кадров, показатели адаптации и абсентеизма, затраты на повышение квалификации и обучения персонала) в сравнении с аналогичными показателями других подразделений и учреждений.

3. Метод Филлипса, который состоит из пяти показателей:

- оценка инвестиций в систему мотивации в соотношении с расходами на систему мотивации и стимулирования и операционными расходами;

- соотношение расходов специалиста по кадровой работе, занимающегося вопросами мотивации и стимулирования, с количеством работников;
- коэффициент абсентеизма в соотношении с суммарными показателями числа прогулов и количеством неожиданно уволившихся сотрудников;
- оценка психологического климата в КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска».

Резюмируя выше предложенные мероприятия необходимо отметить, что для выявления эффективности мотивационных мероприятий в дальнейшем необходимо учитывать следующее:

- определить внешние и внутренние факторы, влияющие на повышение продуктивности и эффективности деятельности организации;
- отслеживать изменения в мотивационном профиле предприятия, выделить те мотивационные и стимулирующие воздействия, которые могут быть реализованы на предприятии;
- определить мотивационные профили сотрудников для корректировки приемов стимулирования и мотивации.

Таким образом, участие медицинских сестёр в научных вебинарах, формирование системы наставничества, возможность самостоятельно принимать решение при выборе мотивирующего стимула («социальный кафетерий»), формирование безопасной среды позволят повысить интерес и психологическую активность у сотрудников со стажем, а также привлечь молодых сотрудников.

В целом мероприятия приведут к стимулированию мотивации труда сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» и позволят удерживать мотивацию на достаточно высоком уровне и приведут к повышению качества медицинского обслуживания населения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выше изложенному, необходимо отметить, что новая парадигма управления организацией рассматривает человека как главную цель деятельности любой организации и как ключевой ресурс ее развития.

Мотивированные работники прилагают большие трудовые усилия, чем немотивированные или демотивированные, отсюда забота менеджмента о мотивации персонала, стремление актуализировать его потребность к высокопроизводительному труду.

В управлении людьми мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду (внешняя мотивация).

Мотивация рассматривается в научной литературе как совокупность факторов, определяющих поведение человека; как совокупность мотивов (смыслов и целей деятельности); как побуждение, вызывающее активность индивида и определяющее направленность этой активности; как процесс регуляции конкретной деятельности; как система процессов, отвечающих за побуждение к деятельности.

Потребность работника в выполнении профессиональных задач будет определять тот или иной мотив к осуществлению трудовой деятельности, т.е. внутреннюю активность работника, направленную на выполнение профессиональных действий.

Использование денежных и неденежных приемов стимулирования не должно зависеть от формы собственности предприятия, при этом важно оптимально сочетать ее формы стимулирования. Перекос и ту или иную сторону может снизить эффект от проводимых мероприятий. При выборе форм и методов стимулирования ключевыми факторами успеха являются мотивационный профиль сотрудников и критерии эффективности деятельности предприятия.

Важным правилом разработки системы мотивации и стимулирования является уровень профессионализма специалистов, занимающихся этой проблемой.

Краевое государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Онкологический диспансер г. Рубцовска» - это некоммерческая организация, созданная Алтайским краем для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации и Алтайского края полномочий Главного управления Алтайского края по здравоохранению и фармацевтической деятельности в сфере здравоохранения.

Организационная структура диспансера основана на принципе единоначалия, линейно-функционального построения организации, распределения функций управления между ними.

Система мотивации трудовой деятельности в «Онкологическом диспансере г. Рубцовска» обеспечивает материальные методы мотивации (заработная плата, компенсационные выплаты, стимулирующие выплаты, премии) и не денежные методы мотивации.

Для выявления мотивационных стимулов сотрудников «Онкологического диспансера» нами было проведено анкетирование.

По результатам анализ существующей системы управления мотивацией сотрудников и результатам проведенного тестирования, можно сделать вывод о недостаточном уровне мотивационных мероприятий проводимых в КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска».

Для повышения уровня мотивации сотрудников КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска» необходимо учесть следующее:

- учитывать саж работы сотрудников при проведении мотивационных мероприятий;
- для сотрудников со стажем работы менее 5-ти лет проводить мотивационные мероприятия направленные на развитие внутренней мотивации: создать условия для эффективной адаптации новых сотрудников,

разработать мероприятия направленные на самореализацию медицинских работников; создать условия для саморазвития повышения профессиональной квалификации;

- для сотрудников со стажем работы более 5-ти лет учесть необходимость проведения мероприятий направленных на удовлетворение внешней положительной мотивации: формирование системы «наставничества», предоставлять возможность выбора предпочитаемого стимула («социальный кафетерий»).

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению мотивации труда работников, посредством удовлетворенности работой, возможностью самоактуализации, формированием чувства значимости и важности каждого работника, что в целом будет способствовать снижению текучести персонала и повышению качества деятельности КГБУЗ «Онкологический диспансер г. Рубцовска».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс РФ. Актуальная редакция ТК РФ от 31.12.2017 с изменениями, вступившими в силу с 11.01.2018 . – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: http://kodeks.systems.ru/tk_rf/
2. Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» 2018. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <https://duma.consultant.ru/documents/>
3. Федеральный закон "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" от 21.11.2011 N 323-ФЗ (последняя редакция от 03.07.2016). – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: http://edu.rosminzdrav.ru/fileadmin/user_upload/documents/zakoni/fz_21_1_1_2011_323-red_ot_03_07_16.pdf
4. Федеральный закон от 29 ноября 2010 г №326-ФЗ Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://kodeks.systems.ru/zakon/fz-326/>
5. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 01.05.2017) «О защите прав потребителей». – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/ZZPP/>
6. Постановление Правительства РФ от 4 октября 2012 г. № 1006 «Об утверждении Правил предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг». – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-04102012-n-1006/>
7. Приказ Минздрава России от 24.03.2016 № 179н «О Правилах проведения патолого-анатомических исследований». – [Электронный

- ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <https://minjust.consultant.ru/documents/19252>
8. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 7 июля 2015 г. N 422ан «Об утверждении критериев оценки качества медицинской помощи». – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <https://www.rosminzdrav.ru/documents/9212-prikaz-ministerstva-zdravoohraneniya-rfot-7-iyulya-2015-g-422an-ob-utverzhdenii-kriteriev-otsenkikachestva-meditsinskoj-pomoschi>
 9. Приказ ФФОМС от 01.12.2010 г. № 230 «Об утверждении Порядка организации и проведения контроля объемов, сроков, качества и условий предоставления медицинской помощи по обязательному медицинскому страхованию» (ред. от. 22.02.17) – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/prikaz-ffoms-ot-01122010-n-230-ob/>
 10. Федеральный закон от 12.11.2010 № 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств»(ред. от 28.12.2017). – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-12042010-n-61-fz-ob/>
 11. Приказ Минздрава РФ от 7 февраля 2000г. № 45 «О системе мер по повышению качества клинических лабораторных исследований в учреждениях здравоохранения РФ». – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://rudocor.net/medicine/bz-nw/med-hmpud/index.htm>
 12. Приказ Минздрава России от 20.12.2012 N 1175н «Об утверждении порядка назначения и выписывания лекарственных препаратов, а также форм рецептурных бланков на лекарственные препараты, порядка оформления указанных бланков, их учета и хранения» (с изменениями на 31 октября 2017 года). – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902392071>

13. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации (Минздрав России) от 30 декабря 2014 г. N 956н г. Москва «Об информации, необходимой для проведения независимой оценки качества оказания услуг медицинскими организациями, и требованиях к содержанию и форме предоставления информации о деятельности медицинских организаций, размещаемой на официальных сайтах Министерства здравоохранения Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и медицинских организаций в информационно-телекоммуникационной сети Интернет». – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <https://www.rosminzdrav.ru/documents/9070->
14. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 15 ноября 2012 г. N 915н «Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи населению по профилю «онкология» (ред. от 04.07.2017) – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/prikaz-minzdrava-rossii-ot-15112012-n-915n/>
15. Постановлением Правительства Российской Федерации от 19 декабря 2016 г. № 1403 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов». – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/qIN2v3d9jCOtCw0gzoTUOQOK3BSntDx1.pdf>
16. Закон Алтайского края от 09.11.2004 № 37-ЗС «Об оплате труда работников краевых государственных учреждений». – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://altai.regnews.org/doc/lw/j3.htm>
17. Постановление Администрации Алтайского края от 18 октября 2011 года № 607 «Об утверждении отраслевого положения об оплате труда

- работников краевых государственных медицинских организаций, подведомственных главному управлению алтайского края по здравоохранению и фармацевтической деятельности». В ред. от 18.04.2012 № 199. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <http://www.regionz.ru/index.php?ds=1607732>
18. Адылханов, Т.А. Модель управления мотивацией медицинского персонала на примере регионального онкологического диспансера города семей / Т.А. Адылханов, М.Н. Сандыбаев, Н.К. Жумыкбаева // Наука и здравоохранение. - 2015. - № 1. - С. 70-76. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25052516>
 19. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-н/Д.- 2013. – 448с.
 20. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект.- 2012. – 432 с.
 21. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр "Академия".- 2011. – 224 с.
 22. Барышникова, И.А. Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала организации здравоохранения (на материалах ОБУЗ «Офтальмологическая клиническая больница офтальмологический центр») / И.А. Барышникова // Экономика, предпринимательство и право. — 2014. — № 2. — С. 39-46. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-personala-organizatsii-zdravooohraneniya-na-materialah-obuz-oftalmologicheskaya>
 23. Басенко, В.П. Организационное поведение: учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0».- 2016. - 381 с.: ил. – [Электронный ресурс]:

Официальный источник: – Режим доступа:
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453255>

24. Беяцкий, Н. П. Техника работы менеджера / Н.П. Беяцкий, П. Ройшп, Н.В. Суша.- Мн.: Книжный дом. - 2013. – 255 с.
25. Беяцкий, Н. П., Управление персоналом / Н.П. Беяцкий, С.Е. Велесько, Питер Ройш. - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2013. – 352 с.
26. Блинов, А.О. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А.О. Блинов, В. Захаров // Экономист. – 2010. – №3. – С. 25-31.
27. Борисов, К.Н. Мотивация и оплата труда в системе здравоохранения / К.Н. Борисов, А.О. Субочева, О.З. Засиева // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2014. - № 20. - С. 134-137. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22943587>
28. Борисов, К.Н. Мотивация и оплата труда в системе здравоохранения(окончание) / К.Н. Борисов, А.О. Субочева, О.З. Засиева // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). - 2015. - № 21. - С. 122-125. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22943609>
29. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2011. – 160 с.
30. Бутенко, Т. М. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т.М. Бутенко, Т. Саблина// Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №4. – С. 57-60.
31. Варданян, И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.С. Варданян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №1. – С. 129-132
32. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект.- 2012. – 613 с.

33. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ.- 2011. – 495 с.
34. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский.- М. - 2013.- 351с.
35. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр: ИНФРА – М. - 2012. – 576 с.
36. Власова, Е. Система мотивации: как привлечь и удержать / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – № 8. – С. 19–25.
37. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как ключевой элемент системы кадрового менеджмента / Г.Г. Вукович // Экономика: теория и практика. – 2012. – № 3 (27). – С. 66-72.
38. Галенко, В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М.: Финансы и статистика - 2013. – 213 с.
39. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М - 2011. – 282 с.
40. Грошев, И.В. Особенности эмоциональной мотивации в рамках организационной культуры эмоционального менеджмента организации / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №5. – С. 127-134.
41. Данилова, Е.А. Мотивация персонала в учреждениях здравоохранения / Е.А. Данилова, Э.С. Ермашова // Научный журнал «Дискурс» - 2016 - №2. – Социологические науки. – С.302 – 307.
42. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р.Л. Драфт. – СПб: Питер.- 2013. – 832 с.
43. Дятлов, В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: "Издательство ПРИОР" - 2013. – 415 с.

44. Егорова, Е.С. Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала / Е.С. Егорова. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22434049>
45. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин: Учебник для вузов. – 4-е изд. испр. – Н.Новгород: НИМБ - 2012. – 720 с.
46. Жданкин, Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н. А. Жданкин. – М.: Финпресс. - 2013. – 269 с.
47. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М - 2011.– 336 с. – (Профессиональное образование).
48. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М.: ЕАОИ. - 2013. – 263 с.
49. Згонник Л. В. Организационное поведение: Учебник / Л. В. Згонник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°» - 2017. —232 с . – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=454156
50. Зимина, М.Н Мотивация персонала в здравоохранении/ М.Н. Зимина // В сборнике: Актуальные проблемы естественных наук материалы Международной заочной научно-практической конференции. отв. ред. В.Б. Максименко.- 2015.- С. 192-197.
51. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Гардарики - 2012. – 318 с.
52. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер.- 2011. – 508 с.
53. Измайлова, М Мотивация трудовой деятельности: современные теории / М. Измайлова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - №7 – С.73 – 84.

54. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Мн: Новое знание. - 2013. – 336 с.
55. Караева, Е. Ф. "Три кита" системы мотивации / Е.Ф. Караева. – // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №6. – С. 51-54.
56. Катков, В.М. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на муниципальных предприятиях/ В.М. Катков // Управление персоналом.– 2013. – № 10. – С. 6–13.
57. Катульский, Е.Д. Мотивация на рынке труда /Е.Д. Катульский // Вопросы экономики. – 2012. – № 2. – С. 92–101.
58. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж.гос. ун-т. – М.: ИНФРА-М. - 2013. – 299 с.
59. Коблева, А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А. Л. Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №2. – С. 102-106.
60. Колосницына, М.Г. Экономика здравоохранения. / М.Г. Колосницына, И.М. Шейман, С.В. Шишкин — М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ. - 2014. – 359с.
61. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы /Н. Комарова // Человек и труд. – 2011. – № 10. – С. 90–92.
62. Крылов, А.А. Управление персоналом предприятия / А.А. Крылов, Ю.В. Прушинский: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. - 2011. – 495с.
63. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт. - 2018. — 300 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс [Режим доступа]:

<https://www.biblio-online.ru/viewer/42050C8B-2E7A-4B38-8D24-C9638C82C537#page/131>

64. Лукичева, Л.И. Управление персоналом учеб. Пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега – Л. - 2013. – 262.
65. Магура, М.И. Современные персонал – технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез». - 2012. - 376с.
66. Магура, М.И. Управление мотивацией персонала / М.И. Магура// Управление персоналом. – 2011. - № 17. – с. 52-55
67. Малова, И.И. Современные концепции и стратегии системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И. И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 108-118.
68. Максимчук, В.Н. Стимулирование и мотивация персонала / В.Н. Максимчук. - Москва: Лаборатория книги. - 2012. - 99 с. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142858>
69. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури пер. С англ. И ред. О.И. Медведь. – М.: Дело. - 2011 с.665
70. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. Учебное пособие для вузов – СПб.: Питер. - 2012.- 307с.
71. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, Б. В. Данилочкина [и др.]. — М.: Издательство Юрайт. - 2017. -398 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/56C5D0AF-88DD-45E4-BA85-B10CE85587F7#page/2>
72. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / вод ред. Е. Л. Родионовой. — М.: Издательство Юрайт. - 2018. — 279 с. — Серия;

- Бакалавр. Академический курс. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/C388AAAB-09F1-4306-ACC2-BC2BE8A6D2B3#page/2>
73. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ.ред. С. Ю. Трапицына. М.: Издательство Юрайт. - 2018. — 314 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/90D2ADB8-A85A-4D11-A0AB-4C1F9BAAE032#page/2>
74. Мумладзе, Р.Г, Экономика и социология труда / Р.Г. Мумладзе. Учебник для вузов под общ. Ред. Р.Г. Мумладзе. – М.:КноРус. - 2014. – 325с.
75. Мухамедова, Н. С. Анализ и совершенствование существующих методов мотивации в медицинских учреждениях / Н.С. Мухамедова, Н.Ф. Расулова, Б.М. Эшдавлатов, Г.Б. Мамедова // Молодой ученый. — 2014. — №3. — С. 213-215. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/62/9335/>
76. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник / О. П. Щепин, В. А. Медик. - 2013. - 592 с.: ил. - (Послевузовское образование). – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: http://vmede.org/sait/?page=2&id=Obsshesyvennoe_3d_shepin_2011&menu=Obsshesyvennoe_3d_shepin_2011
77. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие для ВУЗов / И.А. Оганесян. – М.: Финансы и статистика. - 2015. – 544с.
78. Огарков, А.А. Управление организацией учебник для вузов / А.А. Огарков – М.: Эксмо. - 2014. – 505с.
79. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности: Учебное пособие для ВУЗов / Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен. - 2015. – 256с.

80. Павлов, А.И. Современные подходы к формированию системы мотивации сотрудников учреждений здравоохранения / А.И. Павлов // Экономика и управление. - 2013.- № 1 (87). С. 79-82. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18780737>
81. Панчук, Е.Ю К проблеме мотивации труда персонала медицинского учреждения / Е.Ю. Панчук // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология. -2017. - Т.20. С. 44-53. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29411020>
82. Полукаров, В.Л. Психология менеджмента учеб / В.Л. Полукаров. Пособие для вузов. - М.: КноРус. - 2014. – 271с.
83. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия / Н.В. Пошерстник. – М.: Спб.: Герда. - 2011. – 656с.
84. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая: Учебник. – Мн: ООО «Новое знание»,- 2012. – 688с.
85. Сайфутдинова, Г.Р. Особенности мотивации персонала в сфере здравоохранения / Г.Р. Сайфутдинова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. -2017. - № 10 (57). - С. 85-87. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30453121>
86. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана. - 2015. - 312 с. – [Электронный ресурс]: Официальный источник: – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115175>
87. Сергеева, Н.М. Мотивация медицинских кадров как фактор развития учреждений здравоохранения / Н.М. Сергеева // Иннов: электронный научный журнал. -2017. -№ 3 (32). - С.6 - 14. – [Электронный ресурс]:

Официальный источник: – Режим доступа:
<https://elibrary.ru/item.asp?id=30031144>

88. Сорокина, Е.В. Мотивация эффективного труда в системе здравоохранения / Е.В. Сорокина // В сборнике: Управление социально-экономическим развитием регионов: Проблемы и пути их решения Сборник научных статей 7-ой Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 279-282. – [Электронный ресурс]:
Официальный источник: – Режим доступа:
<https://elibrary.ru/item.asp?id=29752634>
89. Спивак, В.А., Концепция «развивающее управление персоналом» и сфера компетентности менеджмента / В.А. Спивак // Управление персоналом. – 2010. - №13.- С. 48-50
90. Стадник, В.В. Менеджмент. / В.В. Стадник, М.А. Йохина М. ЮНИТИ - 2013. – 268 с.
91. Сурков, С. А. Закономерности мотивации персонала / С.А.Сурков // Управление персоналом. - 2007. - .№ 7. - С. 17-21
92. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ.- 2014. – 560 с.
93. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин, Т. Бутова. - М.:ТЕЗИС.- 2015. -240 с.
94. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала. / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа.- 2005. - 224 с.
95. Шишкин, С. В. Трудовая мотивация бюджетных работников (на примере врачей) / С.В. Шишкин, А.Л. Темницкий, А.Е. Чирикова А.Е. — М., НИСП.- 2015. – 312с.
96. Федосеев, В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев.– М.: ИКЦ "МарТ" Ростов н/Д: Издательский центр "МарТ", 2014. – 528 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Мотивация профессиональной деятельности (методика К.Замфир, в модификации А.А. Реана)

Инструкция. Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

ЛИСТ ОТВЕТОВ

	1	2	3	4	5
Мотив	в очень незначи- тельной мере	в незначи- тельной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении					

социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Обработка результатов:

После заполнения листа ответов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$ВМ = (6+7)/2$$

$$ВПМ = (1+2+5)/3 \quad ВОМ = (3+4)/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация данных

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

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

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

Наихудшим мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > ВМ$.

Любые другие сочетания являются промежуточными с точки зрения их

эффективности.

При интерпретации следует учитывать не только мотивационное соотношение, но и показатели отдельных видов мотивации.

Например, нельзя два нижеприведенных мотивационных комплекса считать абсолютно одинаковыми:

ВМ	ВПМ	ВОМ
1	2	5
2	3	4

Оба они относятся к одному и тому же неоптимальному типу: $ВОМ > ВПМ > ВМ$. Однако видно, что в первом случае мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором. Во втором случае по сравнению с первым имеет место снижение показателя внешней отрицательной мотивации и повышение показателей внешней положительной и внутренней мотивации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методика субъективного экономического благополучия (Хащенко В.А.)

1. Как изменился материальный уровень Вашей жизни за последний год?

значительно снизился	скорее снизился, чем вырос	остался без изменения	скорее вырос, чем снизился	значительно вырос
1	2	3	4	5

2. В ближайшем будущем материальный уровень Вашей жизни снизится или возрастет?

значительно снизится	скорее снизится, чем возрастет	останется без изменения	скорее возрастет, чем снизится	значительно возрастет
1	2	3	4	5

3. Как Вы оцениваете имеющиеся объективные финансовые возможности для повышения благосостояния семьи?

очень низкие	низкие	в чем-то высокие, а в чем-то нет	высокие	очень высокие
1	2	3	4	5

4. Как изменится экономическая ситуация в стране в ближайшем будущем?

значительно ухудшится	скорее ухудшится, чем нет	останется без изменения	скорее улучшится, чем нет	значительно улучшится
1	2	3	4	5

5. В целом благоприятны или неблагоприятны текущие экономические условия в стране для роста личного благосостояния и доходов?

очень неблагоприятны	неблаго- приятны	в чем-то благоприятны, а в чем-то нет	благоприятны	очень благоприятны
1	2	3	4	5

6. Какой уровень материального благополучия Вы смогли бы достичь, приложив максимум усилий и реализовав свои способности?

обеспечить семье минимальный прожиточный уровень	обеспечить прожиточный уровень, как у большинства	обеспечить крепкий достаток в семье	стать состоятельным человеком (обеспечить будущее своих детей)	стать богатым человеком, ни в чем себе не отказывать
1	2	3	4	5

7. Испытываете ли Вы чувство безнадежности (безысходности) из-за невозможности самому улучшить свое финансовое положение?

это чувство не покидает меня	такое чувство возникает довольно часто	возникает иногда	такое чувство возникает довольно редко	не возникает
1	2	3	4	5

8. Финансовые неудачи чаще всего вызывают у Вас апатию или желание активной деятельности?

чувство собственной беспомощности, апатию	сильное огорчение	равнодушие	желание быстрее забыть о неудаче	желание активной деятельности
1	2	3	4	5

9. Как Вы оцениваете уровень собственного (семьи) материального благосостояния в настоящее время?

очень низкий	низкий	средний	высокий	очень высокий
1	2	3	4	5

10. Если расположить все российское население на шкале в соответствии с уровнем материального благосостояния, так, чтобы на одном полюсе оказались самые бедные, а на другом – самые богатые, то как Вы отметите собственное положение на шкале благосостояния, в котором Вы находитесь в настоящий момент (отметьте вертикальной чертой).

самые бедные	←—————→	самые богатые
--------------	---------	---------------

11. Испытываете ли Вы недостаток в денежных средствах в настоящее время?

не испытываю	в очень малой степени	в малой степени	в средней степени	в большой степени	в очень большой степени
0	1	2	3	4	5

12. В какой степени Ваши доходы (Вашей семьи) удовлетворяют Ваши основные потребности?

Потребности	Степень удовлетворенности				
	очень низкая	низкая	средняя	высокая	очень высокая
в независимости и свободе	1	2	3	4	5
в материальном благополучии	1	2	3	4	5
в самореализации, самовыражении	1	2	3	4	5
в безопасности	1	2	3	4	5

13. Испытываете ли Вы и в какой степени тревогу, беспокойство за свое материальное положение, а также Вашей семьи в связи с экономическим развитием страны?

не испытываю	в очень малой степени	в малой степени	в средней степени	в большой степени	в очень большой степени
0	1	2	3	4	5

14. Испытываете ли Вы потребность и в какой степени в повышении своих доходов?

не испытываю	в очень малой степени	в малой степени	в средней степени	в большой степени	в очень большой степени
0	1	2	3	4	5

15. Как часто Вы обсуждаете вопросы собственного материального положения с друзьями и коллегами по работе?

	очень редко	редко	иногда	часто	очень часто
с друзьями	1	2	3	4	5
с коллегами по работе (учебе)	1	2	3	4	5

16. Укажите степень Вашего беспокойства за собственное материальное положение в будущем:

не испытываю	в очень малой степени	в малой степени	в средней степени	в большой степени	в очень большой степени
0	1	2	3	4	5

17. Хотели ли бы Вы повысить уровень своих доходов и в какой мере?

нет	в очень малой мере	в малой	в средней	в большой мере	в очень большой мере
0	1	2	3	4	5

18. Как Вы оцениваете силу (интенсивность) Вашего желания иметь деньги?

не испытываю	в очень малой степени	в малой степени	в средней степени	в большой степени	в очень большой степени
0	1	2	3	4	5

19. Насколько, по Вашему мнению, деньги значимы для Вас в настоящий момент?

совсем незначимы	значимы в малой степени	значимы в средней степени	значимы в большой степени	значимы в очень большой степени
1	2	3	4	5

20. Насколько Вы удовлетворены финансовым положением Вашей семьи?

совсем не удовлетворен	скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	в чем-то удовлетворен, а в чем-то нет	скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	полностью удовлетворен
1	2	3	4	5

21. Насколько Вы удовлетворены материальным положением Вашей семьи?

совсем не удовлетворен	скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	в чем-то удовлетворен, а в чем-то нет	скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	полностью удовлетворен
1	2	3	4	5

22. Как Вы оцениваете финансовое положение свое и Вашей семьи в настоящее время?

1. Денег не хватает даже на продукты питания, постоянно испытываем нужду.

2. Денег хватает только на продукты питания, но на одежду уже не хватает, прибегаем к посторонней помощи.

3. Денег хватает только на самое необходимое – на продукты питания и одежду, но на товары длительного пользования (телевизор, холодильник и т.п.) уже не хватает.

4. Денег хватает на продукты питания, одежду и товары длительного пользования, но на очень дорогие предметы (квартира, машина, дача и т.п.) уже не хватает, регулируем свои расходы.

5. Денег хватает на все и даже на очень дорогие предметы, делаем накопления.

Инструкция. Вам будет предложен ряд вопросов и варианты ответов на них. Ваша задача – выбрать один из них, который, по Вашему мнению, больше соответствует действительности, и отметить одну из цифр 0, 1, 2, 3, 4 и 5.

Обработка результатов. Обработка результатов сводится к суммированию числовых значений для всех 22 пунктов и переводу суммарного балла в стандартные значения (стены). Восходящая последовательность градаций (от 0 до 5) чередуется в случайном порядке с нисходящей (от 5 до 0), причем максимальный балл соответствует положительному полюсу значений. В восходящую шкалу 0 1 2 3 4 5 переводятся пункты – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 20, 21, 22.

В нисходящую шкалу 5 4 3 2 1 0 переводятся пункты – 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19.

Интегральный (общий) индекс субъективного экономического благополучия – комплексный индикатор, который включает измерение субъективных оценок разных сторон личной материальной жизни – все 22 пункта.

Частные индексы:

ИЭО – индекс экономического оптимизма и уверенности, отражающий оптимистическую или пессимистическую оценку внешних и внутренних условий роста материального благополучия, – включает пункты 1, 2, 3, 4, 5, 6;

ИАД – индекс субъективной адекватности дохода запросам и потребностям личности – 12;

ИБС – индекс текущего благосостояния семьи, отражающий субъективные оценки материального положения семьи, – 9, 10, 20, 21;

ИНД – индекс финансовой депривированности, отражающий степень достатка или недостатка финансовых средств, – 7, 8, 15, 22;

ИЭТ – индекс экономического беспокойства и тревожности, отражающий отсутствие или степень выраженности финансового стресса, – 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19.

Средние и стандартные отклонения индексов и общего показателя СЭБ (N=200 чел.):

Индексы	Мужчины		Женщины	
	М	σ	М	σ
Экономический оптимизм/пессимизм	19,61	4,25	19,46	3,82
Субъективная адекватность дохода	10,59	3,07	10,72	2,88
Текущее благосостояние семьи	10,74	3,28	10,88	2,74
Финансовая депривированность	18,26	3,00	17,43	3,48
Экономическая тревожность (финансовый стресс)	21,23	4,54	20,47	4,69
Общий показатель СЭБ	80,06	12,01	78,81	11,98

Результаты Т-критерия Стьюдента по методике «Мотивация профессиональной деятельности»

Групповые статистики					
	Группа по стажу	N	Среднее	Стд. отклонение	Стд. ошибка среднего
Внутр_мотивация	1,00	8	4,4375	,32043	,11329
	2,00	19	2,8947	1,00801	,23125
ВПМ	1,00	8	2,9575	,37397	,13222
	2,00	19	3,9295	,58262	,13366
ВОМ	1,00	8	2,2500	,37796	,13363
	2,00	19	3,4474	,98453	,22587

Критерий для независимых выборок				
		Критерий равенства дисперсий Ливиня		t-критерий равенства средних
		F	Знч.	t
Внутр_мотивация	Предполагается равенство дисперсий	9,124	,006	4,198
	Равенство дисперсий не предполагается			5,991
ВПМ	Предполагается равенство дисперсий	1,989	,171	-4,331
	Равенство дисперсий не предполагается			-5,170

ВОМ	Предполагается равенство дисперсий	5,947	,022	-3,307
	Равенство дисперсий не предполагается			-4,563

Критерий для независимых выборок				
		t-критерий равенства средних		
		ст.св.	Значимость (2-сторонняя)	Разность средних
Внутр_мотивация	Предполагается равенство дисперсий	25	,000	1,54276
	Равенство дисперсий не предполагается	24,106	,000	1,54276
ВГМ	Предполагается равенство дисперсий	25	,000	-,97197
	Равенство дисперсий не предполагается	20,352	,000	-,97197
ВОМ	Предполагается равенство дисперсий	25	,003	-1,19737
	Равенство дисперсий не предполагается	24,947	,000	-1,19737

Критерий для независимых выборок				
		t-критерий равенства средних		
		Стд. ошибка разности	95% доверительный интервал разности средних	
			Нижняя граница	Верхняя граница
Внутр_мотивация	Предполагается равенство дисперсий	,36750	,78588	2,29965
	Равенство дисперсий не предполагается	,25751	1,01141	2,07412

ВГМ	Предполагается равенство дисперсий	,22443	-1,43420	-,50975
	Равенство дисперсий не предполагается	,18801	-1,36372	-,58023
ВОМ	Предполагается равенство дисперсий	,36204	-1,94301	-,45173
	Равенство дисперсий не предполагается	,26244	-1,73792	-,65681

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Результаты Т-критерия Стьюдента по отдельным вопросам методики
«Профессиональная мотивация»

Групповые статистики				
	Группа по стажу	N	Среднее	Стд. отклонение
1. Денежный заработок	1,00	8	4,0000	,53452
	2,00	19	4,5789	,69248
2. Стремление к продвижению по службе	1,00	8	2,6250	,74402
	2,00	19	3,8421	1,06787
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	1,00	8	1,6250	,51755
	2,00	19	3,1579	1,30227
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	1,00	8	2,8750	,64087
	2,00	19	3,7368	,99119
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	1,00	8	2,2500	,70711
	2,00	19	3,3684	,76089
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	1,00	8	4,3750	,74402
	2,00	19	3,0526	1,07877
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	1,00	8	4,5000	,53452
	2,00	19	2,7368	1,24017

Групповые статистики		
	Группа по стажу	Стд. ошибка среднего
1. Денежный заработок	1,00	,18898

	2,00	,15887
2. Стремление к продвижению по службе	1,00	,26305
	2,00	,24499
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	1,00	,18298
	2,00	,29876
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	1,00	,22658
	2,00	,22739
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	1,00	,25000
	2,00	,17456
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	1,00	,26305
	2,00	,24749
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	1,00	,18898
	2,00	,28451

Критерий для независимых выборок				
		Критерий равенства дисперсий Ливиня		t-критерий равенства средних
		F	Знч.	t
1. Денежный заработок	Предполагается равенство дисперсий	3,916	,059	-2,106
	Равенство дисперсий не предполагается			-2,345
2. Стремление к продвижению по службе	Предполагается равенство дисперсий	2,347	,138	-2,923
	Равенство дисперсий не предполагается			-3,386

3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	Предполагается равенство дисперсий	4,603	,042	-3,195
	Равенство дисперсий не предполагается			-4,375
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	Предполагается равенство дисперсий	3,690	,066	-2,255
	Равенство дисперсий не предполагается			-2,685
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	Предполагается равенство дисперсий	,071	,791	-3,556
	Равенство дисперсий не предполагается			-3,668
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	Предполагается равенство дисперсий	,094	,761	3,149
	Равенство дисперсий не предполагается			3,661
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	Предполагается равенство дисперсий	4,557	,043	3,839
	Равенство дисперсий не предполагается			5,162

Критерий для независимых выборок				
		t-критерий равенства средних		
		ст.св.	Значимость (2-сторонняя)	Разность средних
1. Денежный заработок	Предполагается равенство дисперсий	25	,045	-,57895
	Равенство дисперсий не предполагается	17,073	,031	-,57895
2. Стремление к продвижению по службе	Предполагается равенство дисперсий	25	,007	-1,21711
	Равенство дисперсий не предполагается	18,884	,003	-1,21711

3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	Предполагается равенство дисперсий	25	,004	-1,53289
	Равенство дисперсий не предполагается	24,994	,000	-1,53289
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	Предполагается равенство дисперсий	25	,033	-,86184
	Равенство дисперсий не предполагается	20,223	,014	-,86184
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	Предполагается равенство дисперсий	25	,002	-1,11842
	Равенство дисперсий не предполагается	14,179	,002	-1,11842
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	Предполагается равенство дисперсий	25	,004	1,32237
	Равенство дисперсий не предполагается	19,067	,002	1,32237
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	Предполагается равенство дисперсий	25	,001	1,76316
	Равенство дисперсий не предполагается	24,916	,000	1,76316

Критерий для независимых выборок			
		t-критерий равенства средних	
		Стд. ошибка разности	95% доверительный интервал разности средних
			Нижняя граница
1. Денежный заработок	Предполагается равенство дисперсий	,27485	-1,14500
	Равенство дисперсий не предполагается	,24689	-1,09966

2. Стремление к продвижению по службе	Предполагается равенство дисперсий	,41639	-2,07467
	Равенство дисперсий не предполагается	,35946	-1,96979
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	Предполагается равенство дисперсий	,47981	-2,52109
	Равенство дисперсий не предполагается	,35034	-2,25445
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	Предполагается равенство дисперсий	,38220	-1,64900
	Равенство дисперсий не предполагается	,32101	-1,53098
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	Предполагается равенство дисперсий	,31450	-1,76615
	Равенство дисперсий не предполагается	,30491	-1,77162
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	Предполагается равенство дисперсий	,41996	,45744
	Равенство дисперсий не предполагается	,36117	,56660
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	Предполагается равенство дисперсий	,45925	,81731
	Равенство дисперсий не предполагается	,34156	1,05958

Критерий для независимых выборок		
		t-критерий равенства средних
		95% доверительный интервал разности средних
		Верхняя граница
1. Денежный заработок	Предполагается равенство дисперсий	-,01289

	Равенство дисперсий не предполагается	-,05823
2. Стремление к продвижению по службе	Предполагается равенство дисперсий	-,35954
	Равенство дисперсий не предполагается	-,46442
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	Предполагается равенство дисперсий	-,54470
	Равенство дисперсий не предполагается	-,81134
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	Предполагается равенство дисперсий	-,07468
	Равенство дисперсий не предполагается	-,19270
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	Предполагается равенство дисперсий	-,47069
	Равенство дисперсий не предполагается	-,46522
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	Предполагается равенство дисперсий	2,18730
	Равенство дисперсий не предполагается	2,07813
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	Предполагается равенство дисперсий	2,70901
	Равенство дисперсий не предполагается	2,46673

Результаты корреляционного анализа

Корреляции										
			Внутр_мотивация	ВПМ	ВОМ	Иэконом_оптимиз	И_адекв_запросов	ИБСе_мы	ИНД_епр	ИЭТ_рев
роСпирмена	Внутр_мотивация	Коэффициент корреляции	1,000	- ,583**	- ,834**	,536**	,688**	,327	- ,586**	- ,417*
		Знч. (2-сторон)	.	,001	,000	,004	,000	,096	,001	,030
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	ВПМ	Коэффициент корреляции	-,583**	1,000	,712**	-,460*	-,549**	-,402*	,609**	,207
		Знч. (2-сторон)	,001	.	,000	,016	,003	,038	,001	,300
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	ВОМ	Коэффициент корреляции	-,834**	,712**	1,000	-,568**	-,690**	-,388*	,612**	,449*
		Знч. (2-сторон)	,000	,000	.	,002	,000	,046	,001	,019
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	Иэконом_оптимиз	Коэффициент корреляции	,536**	- ,460*	- ,568**	1,000	,213	,236	- ,476*	- ,625**
		Знч. (2-сторон)	,004	,016	,002	.	,287	,237	,012	,000
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	И_адекв_запросов	Коэффициент корреляции	,688**	- ,549**	- ,690**	,213	1,000	,335	- ,456*	-,138
		Знч. (2-сторон)	,000	,003	,000	,287	.	,088	,017	,491

		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	ИБСемьи	Коэффициент корреляции	,327	-,402*	-,388*	,236	,335	1,000	-,331	-,213
		Знч. (2-сторон)	,096	,038	,046	,237	,088	.	,092	,287
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	ИНДепр	Коэффициент корреляции	-,586**	,609**	,612**	-,476*	-,456*	-,331	1,000	,338
		Знч. (2-сторон)	,001	,001	,001	,012	,017	,092	.	,085
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	ИЭТрев	Коэффициент корреляции	-,417*	,207	,449*	-,625**	-,138	-,213	,338	1,000
		Знч. (2-сторон)	,030	,300	,019	,000	,491	,287	,085	.
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	1. Денежный заработок	Коэффициент корреляции	-,354	,707**	,557**	-,454*	-,372	-,291	,487**	,397*
		Знч. (2-сторон)	,070	,000	,003	,017	,056	,141	,010	,040
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	2. Стремление к продвижению по службе	Коэффициент корреляции	-,491**	,832**	,508**	-,350	-,346	-,295	,459*	,087
		Знч. (2-сторон)	,009	,000	,007	,073	,077	,135	,016	,667
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	Коэффициент корреляции	-,740**	,683**	,901**	-,639**	-,514**	-,292	,499**	,484*
		Знч. (2-сторон)	,000	,000	,000	,000	,006	,140	,008	,011
		N	27	27	27	27	27	27	27	27

	4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	Коэффициент корреляции	-,723**	,523**	,823**	-,278	-,770**	-,355	,548**	,255
		Знч. (2-сторон)	,000	,005	,000	,161	,000	,069	,003	,200
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	Коэффициент корреляции	-,577**	,762**	,671**	-,311	-,627**	-,312	,496**	,151
		Знч. (2-сторон)	,002	,000	,000	,115	,000	,113	,008	,452
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	Коэффициент корреляции	,890**	-,468*	-,715**	,581**	,526**	,165	-,564**	-,487*
		Знч. (2-сторон)	,000	,014	,000	,001	,005	,410	,002	,010
		N	27	27	27	27	27	27	27	27
	7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	Коэффициент корреляции	,884**	-,620**	-,805**	,401*	,635**	,461*	-,476*	-,297
		Знч. (2-сторон)	,000	,001	,000	,038	,000	,015	,012	,132
		N	27	27	27	27	27	27	27	27

Корреляции								
			1. Денежн ый заработ ок	2. Стремле ние к продвиж ению по службе	3. Стремле ние избежат ь критики со стороны руковод ителя или коллег	4. Стремле ние избежат ь возможн ых наказан ий или неприят ностей	5. Потребн ость в достиже нии социаль ного престиж а и уважени я со стороны других	6. Удовлет ворение от самого процесс а и результ ата работы
роСпир мена	Внутр_мотивац ия	Коэффициент корреляции	-,354	-,491**	-,740**	-,723**	-,577**	,890
		Знч. (2-сторон)	,070	,009	,000	,000	,002	,000
		N	27	27	27	27	27	27
	ВГМ	Коэффициент корреляции	,707**	,832	,683**	,523*	,762**	-,468*
		Знч. (2-сторон)	,000	,000	,000	,005	,000	,014
		N	27	27	27	27	27	27
	ВОМ	Коэффициент корреляции	,557**	,508**	,901	,823**	,671**	-,715*
		Знч. (2-сторон)	,003	,007	,000	,000	,000	,000
		N	27	27	27	27	27	27
	Иэконом_опти миз	Коэффициент корреляции	-,454**	-,350*	-,639**	-,278	-,311	,581
		Знч. (2-сторон)	,017	,073	,000	,161	,115	,001
		N	27	27	27	27	27	27
	И_адекв_запро сов	Коэффициент корреляции	-,372**	-,346**	-,514**	-,770	-,627	,526
		Знч. (2-сторон)	,056	,077	,006	,000	,000	,005

		N	27	27	27	27	27	27
ИБСемьи	Коэффициент корреляции		-,291	-,295*	-,292*	-,355	-,312	,165
	Знч. (2-сторон)		,141	,135	,140	,069	,113	,410
	N		27	27	27	27	27	27
ИНДепр	Коэффициент корреляции		,487**	,459**	,499**	,548*	,496*	-,564
	Знч. (2-сторон)		,010	,016	,008	,003	,008	,002
	N		27	27	27	27	27	27
ИЭТрев	Коэффициент корреляции		,397*	,087	,484*	,255**	,151	-,487
	Знч. (2-сторон)		,040	,667	,011	,200	,452	,010
	N		27	27	27	27	27	27
1. Денежный заработок	Коэффициент корреляции		1,000	,380**	,501**	,446*	,391	-,321
	Знч. (2-сторон)		.	,051	,008	,020	,044	,103
	N		27	27	27	27	27	27
2. Стремление к продвижению по службе	Коэффициент корреляции		,380**	1,000**	,475**	,354	,438	-,404
	Знч. (2-сторон)		,051	.	,012	,070	,022	,037
	N		27	27	27	27	27	27
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	Коэффициент корреляции		,501**	,475**	1,000**	,516**	,693**	-,686
	Знч. (2-сторон)		,008	,012	.	,006	,000	,000
	N		27	27	27	27	27	27
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	Коэффициент корреляции		,446**	,354**	,516**	1,000	,485**	-,541
	Знч. (2-сторон)		,020	,070	,006	.	,010	,004
	N		27	27	27	27	27	27

	5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	Коэффициент корреляции	,391**	,438**	,693**	,485	1,000**	-,448
		Знч. (2-сторон)	,044	,022	,000	,010	.	,019
		N	27	27	27	27	27	27
	6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	Коэффициент корреляции	-,321**	-,404*	-,686**	-,541**	-,448**	1,000
		Знч. (2-сторон)	,103	,037	,000	,004	,019	.
		N	27	27	27	27	27	27
	7. Возможность наиболее полной самореализации и именно в данной деятельности	Коэффициент корреляции	-,346**	-,573**	-,654**	-,761*	-,543**	,625*
		Знч. (2-сторон)	,077	,002	,000	,000	,003	,000
		N	27	27	27	27	27	27

Корреляции			
			7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности
роСпирмена	Внутр_мотивация	Коэффициент корреляции	,884
		Знч. (2-сторон)	,000
		N	27
	ВГМ	Коэффициент корреляции	-,620**
		Знч. (2-сторон)	,001
		N	27
	ВОМ	Коэффициент корреляции	-,805**
		Знч. (2-сторон)	,000
		N	27

	Иэконом_оптимиз	Коэффициент корреляции	,401**
		Знч. (2-сторон)	,038
		N	27
	И_адекв_запросов	Коэффициент корреляции	,635**
		Знч. (2-сторон)	,000
		N	27
	ИБСемьи	Коэффициент корреляции	,461
		Знч. (2-сторон)	,015
		N	27
	ИНДепр	Коэффициент корреляции	-,476**
		Знч. (2-сторон)	,012
		N	27
	ИЭТрев	Коэффициент корреляции	-,297*
		Знч. (2-сторон)	,132
		N	27
	1. Денежный заработок	Коэффициент корреляции	-,346
		Знч. (2-сторон)	,077
		N	27
	2. Стремление к продвижению по службе	Коэффициент корреляции	-,573**
		Знч. (2-сторон)	,002
		N	27
	3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	Коэффициент корреляции	-,654**
		Знч. (2-сторон)	,000
		N	27
	4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	Коэффициент корреляции	-,761**
		Знч. (2-сторон)	,000
		N	27

	5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	Коэффициент корреляции	-,543**
		Знч. (2-сторон)	,003
		N	27
	6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы	Коэффициент корреляции	,625**
		Знч. (2-сторон)	,000
		N	27
	7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	Коэффициент корреляции	1,000**
		Знч. (2-сторон)	.
		N	27

** . Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторонняя).

* . Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторонняя).