**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc508044621)

[1. Теоретические аспекты системы мотивации труда 6](#_Toc508044622)

[1.1. Сущность и содержание мотивации 6](#_Toc508044623)

[1.2. Основные методы мотивации труда 13](#_Toc508044624)

[1.3. Зарубежный опыт мотивации персонала медицинских учреждений 20](#_Toc508044625)

[2. Анализ практики мотивации труда на примере ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» 28](#_Toc508044626)

[2.1. Организационно-экономическая характеристика ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» 28](#_Toc508044627)

[2.2. Анализ кадрового потенциала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» 32](#_Toc508044628)

[2.3. Исследование применяемой системы мотивации ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» и оценка ее эффективности 41](#_Toc508044629)

[3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» 50](#_Toc508044630)

[3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию применяемых методов мотивации медицинской организации 50](#_Toc508044631)

[3.2. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий 54](#_Toc508044634)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 62](#_Toc508044635)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 65](#_Toc508044636)

[Приложение 70](#_Toc508044637)

**ВВЕДЕНИЕ**

На современном этапе развития медицинский персонал учреждений в сфере здравоохранения выступает важнейшим фактором, который определяет будущее медицинской организации и всей отрасли в целом. Медицинский персонал представляет собой совокупность личностей, каждая из которых обладает интеллектом, способностью к саморазвитию, творческими способностями. В связи с этим сотрудники медицинских учреждений рассматриваются как составляющие единой комплексной команды.

Система факторов, оказывающих влияние на выбор определенной карьерной ориентации медицинской профессии выступает одной из проблемных аспектов социальной психологии. В рамках данной темы рассматривается широкий круг понятий, начиная от особенностей системы мотивации медицинского персонала, и заканчивая такими явлениями, как профессионализм и уровень социализации.

Спектр причин, которые заставляют людей полностью отдаться работе, очень велик. Исходя из этого, руководителю медицинского учреждения нужно найти индивидуальный подход к каждому работнику или группе лиц, у которых наблюдается пересечение интересов. Различные внутренние и внешние силы вызывают у разных людей далеко не одинаковую реакцию. Одни люди выполняют легкую работу и остаются недовольны, а другие делают трудную работу и получают удовлетворение. Одной из главных задач для организаций в сфере здравоохранения является разработка эффективных способов мотивирования, управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого ресурса.

Целью данной работы является исследование возможностей мотивации как инструмента управления медицинской организацией.

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение сущности и содержания мотивации;

- рассмотрение основных методов мотивации труда;

- исследование применяемой системы мотивации ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» и оценка ее эффективности;

- разработка мероприятий по совершенствованию применяемых методов мотивации медицинской организации.

Объектом исследования в работе выступает ОГАУЗ «Санаторий «Красиво».

Предметом исследования в работе является мотивация персонала медицинского учреждения.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования мотивации персонала учреждений в сфере здравоохранения: Аширова Д. А., Веснина В. Р., Дафта Р., Дудника Д.В., Бирюкова С.А., Дьякова С.А., Яроменко Н.Н., Дудника Т.А., Колоколова Г.Р., Коркиной М.В., Лапуста М.Г., Мухамедовой Н.С., Расуловой Н.Ф., Эшдавлатова Б.М., Мамедовой Г.Б., Одегова Ю.Г., Сурженко Л.В., Луговского В.А., Травина В.В., Тоняна М.Н., Шекшня С.В. и др.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие основы мотивации и стимулирования персонала, методы и виды мотивации. В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, а также информация официальных сайтов в сети Интернет.

При проведении исследования настоящей темы использовались методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации ОГАУЗ «Санаторий «Красиво».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списка использованных источников. Первая глава посвящена теоретическим и методологическим аспектам системы мотивации персонала, ее видам и методам. Вторая глава направлена на практики мотивации труда на примере ОГАУЗ «Санаторий «Красиво». В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации ОГАУЗ «Санаторий «Красиво».

**1. Теоретические аспекты системы мотивации труда**

**1.1. Сущность и содержание мотивации**

Проблема управления персоналом тесно связана с мотивацией, потому что поведение человека определяется именно мотивами, побуждающими и направляющими активную деятельность человека.

Мотивирование составляет основу управления человеком, оказывая значительное влияние на эффективность управления. Управление человеком подразумевает управление мотивами его поведения. Воздействие на мотивы наиболее результативно по сравнению с административным воздействием, вместе с тем это более сложный способ воздействия, так как он требует выбора стимулов, которые соответствуют не только целям организации, но и мотивам поведения работников.

Мотивацию в широком смысле можно определить как совокупность мотивов, основанных, в большей степени, на осознаваемых или неосознаваемых индивидом потребностях, на интересе и на представлении об определенных ценностях.

Само понятие «мотивы» определяется как психологическое явление, становящееся побуждением к действию, иными словами индивидуальные внутренние движущие силы, которые побуждают человека вести себя по-своему.

На механизм трудовой мотивации оказывает влияние система экономических и социальных факторов. К числу экономических следует отнести такие, как: условия возникновения мотивов – как стремление к выгоде, конкуренции и свободному времени. К группе социальных условий можно отнести социальную политику государства, становление и развитие демократических правовых институтов.

Анализ экономической литературы позволил выделить следующие подходы авторов к определению мотивации (см. таблицу 1.1.).

Таблица 1.1.

Подходы авторов к определению мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Определение** |
| Шекшня С.В.[[1]](#footnote-1) | это намерение, желание, побуждающее людей заниматься определенной деятельностью и руководящее индивидуальными действиями с целью удовлетворения определенных потребностей; |
| Лапуста М.Г.[[2]](#footnote-2) | это использование мотивов поведения человека с целью управления его деятельностью, побуждающих человека к определенной активности и производительности труда и включает в себя формирование мотивов в процессе деятельности человека и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты; |
| Дафт Р.[[3]](#footnote-3) | это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к какой-либо деятельности, задающие границы и формы деятельности и придающие данной деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей; |
| Травин В.В.[[4]](#footnote-4) | это сочетание интеллектуальных, физиологических и психологических процессов, которые в конкретных ситуациях предопределяют то, насколько решительно вы действуете и в каком направлении сосредоточивается вся ваша энергия; |
| Коркина М.В.[[5]](#footnote-5) | это совокупность внешних и внутренних условий, которые побуждают субъекта к активности, а также предмет или объект, на который направлена данная активность, будучи осознаваемой или неосознаваемой |

Анализ приведенных определений понятия «мотивация» доказывает, что разные специалисты при изучении проблемы мотивации вкладывают в данное понятие разный смысл, но все их можно разделить на три основные категории:

1. Определения, в трактовке которых лежат либо внешние, либо внутренние побуждения субъекта экономики для активизации качественного и эффективного выполнения поставленных задач. Основа мотивации - выполнение задач предприятия. В то же время побуждение человека не осознается как средство, за счет которого удовлетворяются его потребности, и не является сконцентрированным на достижении цели.

2. Определения, в описании которых мотивация характеризуется как психологические силы человека, которые направлены на повышение уровня настойчивости и усилий при столкновении с затруднениями или в конкретных ситуациях. Но в таких определениях не учитывается, что побудительные силы человека к труду должны быть постоянными, а не эпизодическими при возникновении затруднений.

3. Определения, описывающие мотивацию как состояние, желание и побуждение человека, которые должны быть направлены на определенную трудовую деятельность, благодаря чему у него возникнет удовлетворение его потребностей. Потребности определяют мотивы к действию, что объясняет обеспечение управленцами предприятий условий для удовлетворения потребностей работников, что в дальнейшем будет способствовать достижению ими целей организации[[6]](#footnote-6).

Мотивация и стимулирование играют важнейшую роль в системе управления, так как они способствуют повышению результативности труда каждого сотрудника, росту квалификации кадров, что приводит к эффективности всего производства. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда – побудительные причины трудовой деятельности индивида, вызванные его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Причины, определяющие поведение человека в процессе трудовой деятельности называются мотивами трудовой деятельности. Мотивы труда - это побудительные причины трудовой деятельности индивида, вызванные его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками. Классификация мотивов труда представлена на рисунке 1.1.

**Мотивы труда**

*Мотивы увольнения с работы*

*Мотивы выбора места работы*

Получение определенных материальных благ для удовлетворения потребностей

Удовлетворение потребности в самореализации, самовыражении

Удовлетворение потребности в общественном признании

Побуждения общественного характера (осознание необходимости приносить пользу обществу)

*Мотивы трудовой деятельности*

*Мотивы выбора профессии*

Общественный престиж профессии в обществе

Интерес к профессии

Склонность к определенному типу деятельности

Соответствии профессии способностям работника

Оценка своих возможностей (здоровье, образование)

Оценка положительных и отрицательных производственных факторов (зарплата, льготы)

Оценка выбираемого места работы с учетом интересов (продвижение, профессиональный рост)

Субъективные (психологический климат в коллективе)

Объективно-субъективные (условия труда, невозможность профессионального роста)

Объективные (слабое здоровье, смена места жительства, второе образование и пр.)

Рис. 1.1. Классификация мотивов труда[[7]](#footnote-7)

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенных целей.

Виды мотивации могут быть классифицированы по приоритетам трудового поведения, в связи с чем выделяют следующие виды мотивации:

1) мотивация достижения (мотивация к успеху) - активность индивида, сосредоточенная на том, чтобы добиться успеха, превратить желаемое в действительное;

2) мотивация избегания неудачи - направленность индивида на избежание неблагоприятных ситуаций, неудач, критики, порицаний;

3) мотивация роста - активность индивида, направленная на достижение цели эффективного развития, как профессиональных качеств, так и духовных;

4) мотивация власти - стремление индивида иметь власть на другими, иметь способность принимать решения, имеющие обязательный характер для других, влиять на их деятельность, используя авторитет, силу и т.д.

5) мотивация альтруизма - желание индивида создать благополучие другим людям, оказать им помощь без требования вознаграждения;

6) мотивация агрессивности - стремление добиться поставленных целей, создать личное благополучие путем нанесения вреда другим людям, ущемления их интересов[[8]](#footnote-8).

Основу управления человеком определяет мотивирование, составляющее основу управления человеком и определяющее эффективность управления.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов и, в зависимости от того, какие задачи решает мотивирование, выделяют 2 основных типа мотивирования, представленные на рисунке 1.2.

Мотивирование персонала

**2 тип:**

Формирование определенной мотивационной структуры человека, развитие и усиление желательных мотивов деятельности (воспитательная и образовательная работа)

**1 тип:**

Определенные мотивы вызываются путем внешнего воздействия на человека

Рис. 1.2. Типы мотивирования[[9]](#footnote-9)

Мотивирование трудовой деятельности - это стремление менеджера побудить работников к труду, интенсифицировать, повысить производительность и качества труда для достижения определенных целей организации с помощью материальных и моральных средств воздействия.

Каждый менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области психологии работы трудовых коллективов, чтобы решать, какой вид мотивации применим для каждого работника, в соответствии с его индивидуальными характеристиками и способностями.

Методы мотивации могут быть самыми разнообразными, они зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Влияние мотивации на деятельность человека зависит от множества факторов, которые во многом индивидуальны, поэтому менеджер должен учитывать особенности каждого работника и в соответствии с этим применять к каждому определенные меры мотивации.

Таким образом, мотивация играет важнейшую роль в системе управления, так как она способствует повышению результативности труда каждого сотрудника, росту квалификации кадров, что приводит к эффективности всего производства. Руководители, менеджеры по персоналу должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации подчиненных.

**1.2. Основные методы мотивации труда**

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия.

По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы:

1. группа - определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.);

2. группа - активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.

На рисунке 1.3. представлена классификация методов мотивации.

Методы мотивации

Экономические

Морально-психологические

Организационные

Прямые

Косвенные

Рис. 1.3. Методы мотивации

Основанием экономических методов мотивации выступают определенные выгоды (прямые или косвенные), направленные на повышение благосостояния работника.

К формам прямой экономической мотивации следует отнести:

- основные формы оплаты труда – как вознаграждение за труд, применение рабочей силы;

- дополнительная оплата труда – применение повышающих коэффициентов за сложность, повышенную квалификацию труда, работу в ночное время, выходные и праздничные дни);

- вознаграждение (премия) – как результат участия работника в получении конечного финансового результата;

- различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет;

- выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Косвенная экономическая мотивация:

- предоставление в пользование служебного автомобиля;

- пользование социальными учреждениями организации;

- пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;

- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

Организационными методами мотивации следует назвать следующие:

- мотивация достижения интересных целей;

- мотивация формой работы – участие в разрешении социальных и значимых задач, имеющих перспективы карьерного роста;

- мотивация личного участия в результатах компании – представление сотрудника права голоса при решении проблем и задач, вовлечение в процесс коллективного решения поставленных вопросов.

К морально-психологическим методам мотивирования следует отнести:

- условия работы, при которых работники смогут испытывать гордость за вовлечение в коллективную работу, ответственность за общий результат;

- вызов, требующий демонстрации от сотрудника его способностей выполнить задание, ощущение собственной значимости. Для применения данного метода задание должно содержать в себе определенный уровень риска;

- призвание авторства результата – право участия в разработке программ, решений;

- публичная оценка – отметка о достижениях конкретных сотрудниках в выступлениях руководства, объявление благодарности[[10]](#footnote-10).

Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее.

В современном менеджменте все больше внимания уделяется корпоративной культуре предприятия как одному из важнейших мотивационных стимулов персонала.

Корпоративная (организационная) культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. На ее формирование влияет несколько факторов. Как правило, именно характер и взгляды директора предприятия определяют стиль отношений между сотрудниками. В организационной культуре руководство предприятия больше всего интересует механизм ее влияния на поведение и работу членов организации.

На основе обобщения опыта практической деятельности современных организаций в области мотивации определен ряд требований к организации стимулирования труда, представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2.

Требования к организации стимулирования труда[[11]](#footnote-11)

|  |  |
| --- | --- |
| **Требование** | **Характеристика** |
| Комплексность | подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций. |
| Дифференцированность | означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. |
| Гибкость и оперативность | проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе. |
| Доступность | предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников. |
| Ощутимость | то есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. |
| Постепенность | предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать. |
| Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов). |

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду.

Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией. Перечисленные организационные и морально-психологические методы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

Для построения систем мотивации, пригодных для практического использования руководителями, можно предложить следующие элементы:

* материальное стимулирование;
* карьерный и профессиональный рост;
* признание достижений;
* оптимизация корпоративной культуры.
* Уровень оплаты труда (включая премирование и социальный пакет) - наиболее важный для сотрудников фактор, который влияет на производительность и лояльность людей.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Существует несколько основных задач мотивации:

1. Обеспечение понимания сотрудниками значения и сущности мотивации.

2. Обучение психологическим основам всего персонала предприятия.

3. Формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Если мотивацию рассматривать как процесс, то можно выделить несколько последовательных этапов:

1 Этап – Возникновение потребности у работника в чем – либо. На данном этапе работник ищет пути и способы удовлетворения этих потребностей.

2 Этап – Постановка и достижение микро целей, достижение которых впоследствии приведет к удовлетворению потребности.

3 Этап – Переход к труду, к действиям работником для выполнения поставленных задач для достижения целей.

4 Этап - Вознаграждение. На донном этапе работник получает вознаграждение за проделанную работу, которое можно использовать для удовлетворения потребности.

5 Этап – Устранение потребности, в случае если вознаграждение подходит для этой цели, или продолжение поиска действий, решений, если вознаграждение не позволяет устранить проблему.

 Однако, даже знание процесса мотивации, его устройства, не обеспечит 100% эффективность в управлении данным процессом. Это объясняется тем, что сам процесс мотивации динамичен, изменчив. Зачастую работники просто сами не знают своих потребностей, не правильно расставляют приоритеты, тем самым усложняя принятие решений руководителей в отношении вознаграждения за проделанную работу. Исходя из этого, перед менеджером стоит важная задача правильного определения мотивов работников, степень их согласованности с целями фирмы.

 Казалось бы, решение данной проблемы очень простое – поднять заработную плату персоналу, и проблема решена. Но любое поведение людей субъективно и обусловлено психологическими факторами, зачастую руководители делают неправильные выводы по поводу этого поведения. Рассмотрим несколько самых распространённых заблуждений по тому поводу:

 1. Материальная мотивация. Конечно, каждый человек желает заработать побольше денег. Но тут сразу же возникает проблема «верхней грани» - сколько нужно для счастья работнику. Одному будет достаточно, если его заработная плата будет составлять 40 тыс. руб., другому же и 80 будет мало. Согласно статистике на уровне зарплаты в районе 30000 рублей, у сотрудников российских компаний начинает действовать установка «денег больше хочу, а работать — нет». Таким образом, можно сказать, что материальный способ мотивации не является надежным в долгосрочной перспективе. Если мы повышаем оплату труда персоналу, при этом увеличивая объем работы, энтузиазма работника хватает ненадолго, так как происходит привыкание к повышенной заработной плате и высоким потребностям.

 2. Второе заблуждение связано с устоявшейся жадностью руководителей, из–за которой руководитель стремится заставить всех работать даром. Это выражается в отговорках в адрес работников: «Не могу поднять зарплату, так как растут издержки», или «Организация находится в тяжелом финансовом состоянии», «В стране кризис, инфляция, везде маленькая зарплата» и т.д[[12]](#footnote-12).

 3. Влияние возраста на процесс мотивации. Молодым, энергичным работникам нужна высокая зарплата, они будут «крутиться, как белка в колесе» ради этого. Для более взрослого работника приоритет будет иметь покой, стабильность, уверенность в надежности своего рабочего места.

 Как мы видим, очень много различных аспектов при выборе путей мотивации, поэтому грамотный руководитель должен учесть все возможные особенности потребностей, желаний работников и постараться найти индивидуальный подход к каждому из них.

Система мотивации может включать в себя множество методов, выбор которых обоснован проработанностью системы стимулирования компании, ее финансовыми возможностями, применяемой системы управления и особенностей компании. Данные социологических исследований демонстрируют наиболее частое применение таких форм, как оклад и надбавка к основному вознаграждению, а так же различные виды премий. Таким образом, наиболее часто применяются материальные методы мотивации. На фоне других методов выделяются такие способы, как медицинское страхование, материальная помощь и возможность получения кредита от организации. Достаточно значимыми являются и нематериальные формы стимулирования, например: благоприятных моральный климат в коллективе, возможности карьерного роста, оплата путевок и др.

**1.3. Зарубежный опыт мотивации персонала медицинских учреждений**

Мотивационные аспекты в России в сфере медицины, в отличие от стран с развитой рыночной экономикой, получили широкое применение не так давно. И как показывает практика, большинство руководителей медицинских учреждений, несмотря на возможность принятия самостоятельных управленческих решений в вопросах мотивации и стимулирования труда, используют неэффективные методы.

Следует отметить, что поведение сотрудника всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников означает затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. В менеджменте выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию, где внутренняя мотивация связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя. Однако более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние как на внешнюю, так и внутреннюю мотивацию.

Существует ряд известных моделей управления мотивацией персонала, приведём некоторые из них.

Теория потребностей А. Маслоу представляет собой классификацию потребностей и взаимосвязей между ними; иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности: физиологические потребности; потребность в безопасности; социальные потребности; эгоистические потребности; самоактуализация[[13]](#footnote-13).

Теория ожиданий В. Врума рассматривается как оценка личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- ожидания в отношении усилий-результатов есть ожидания прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами;

- ожидания в отношении результатов-вознаграждений есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

- ожидания в отношении вознаграждений-валентности есть ожидания относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающие вследствие получения вознаграждения.

Теория справедливости С. Адамса утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то возникает психологическое напряжение[[14]](#footnote-14).

Комплексная процессуальная теория мотивации Портера-Лоулера. Согласно данной модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотивации с целью их приспособления к большой современной структуре потребностей в медицинской сфере. Безусловно, одним из главных факторов материального стимулирования работников во всех сферах является заработная плата. Именно ее уровень более остальных определяет степень и качество затрат труда сотрудников предприятия. Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников). Поэтому в большинстве современных организаций схема мотивации персонала заключается в экономических методах (оплате труда): выплате окладов и фиксированных премий.

В более современных, открытых к иностранному опыту медицинских учреждениях можно наблюдать активное выстраивание корпоративной культуры - одного из важнейших мотивационных стимулов персонала. Корпоративная (организационная) культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. В организационной культуре руководство учреждения больше всего интересует механизм ее влияния на отношения, поведение и работу членов организации.

В зависимости от ресурсов, размеров медицинской организации, она может позволить себе улучшение условий труда (оптимизацию рабочего пространства), создание обеденных комнат и комнат отдыха, организацию мероприятий, праздников и другие методы социально-психологической мотивации для стимулирования сотрудников.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя и недолгосрочной. Более продвинутые менеджеры пропагандируют выстраивание корпоративной культуры для повышения лояльности сотрудников к самой организации. Кроме того, не стоит забывать и про другие организационные и морально-психологические способы мотивации персонала.

На сегодняшний день иностранный опыт мотивации персонала медицинской сферы в целом направлен на комплексную работу с отдельным индивидом и представляет собой ориентацию на системные подходы мотивации персонала.

Японская модель мотивации персонала медицинского учреждения строится с учетом трех факторов: возраста, стажа работы и профессионального мастерства. Расчёт осуществляется по тарифной сетке, с помощью которой определяется оклад как сумма выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, характеризующиеся категорией и разрядом.

Американская модель мотивации персонала медицинской организации основана на социально-культурных особенностях нации - массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также на высоком уровне экономического благосостояния. Наибольшее распространение в медицинской сфере получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования. В американских коммерческих медицинских организациях применяется партисипативное управление мотивацией, существующее в следующих формах: участие работников в культурной жизни; участие работников в доходах организации; участие работников в управлении[[15]](#footnote-15).

Немецкая модель исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе производство - потребление. Социальная справедливость и солидарность - непременные предпосылки общественного консенсуса.

В Турции современные руководители медицинских учреждений выделяют наряду с материальной мотивацией корпоративную культуру, высокий уровень условий труда и методы психологической мотивации, что в своей совокупности работает на увеличение мотивации сотрудника и рост его удовлетворенности организацией.

Последние исследования малазийских ученых выявили, что современными потребностями для мотивации персонала являются не только соответствующие условия труда, повышение квалификации и обучение, но и выражение личного мнения сотрудниками касаемо работы организации, своей работы и работы коллег.

Отдельным аспектом исследования является международная модель мотивации персонала в медицинских учреждениях, поскольку наличие высококвалифицированного персонала является ключом к успеху деятельности организации. Для подавляющего большинства таких учреждений затраты на персонал, выполняющий эту работу, являются самой большой единицей операционных расходов. Все чаще в современном мире возможности и знания, которые входят в человеческие ресурсы организации, являются ключом к его эффективности.

Необходимость специалистам по кадровым ресурсам в медицинской сфере принимать международную ориентацию в их функциональной деятельности широко признается и становится все более очевидной. Это важно не только для персонала, работающего в крупных международных клиниках, но и для многих малых и средних медицинских учреждений. Более свободная экономическая среда XXI века, сокращение ограничений на миграцию рабочей силы в таких областях, как Европейский союз, и появление новых технологий привели к тому, что многие малые и средние организации работают на международном уровне почти сразу после их создания[[16]](#footnote-16).

В любом обзоре мировых событий за последние несколько лет основное внимание будет уделяться, по существу, непредсказуемому и быстро меняющемуся характеру политических, экономических и социальных потрясений. Менеджеры по управлению персоналом в медицинской сфере, работающие в международной среде, явно более подвержены влиянию многострановых, региональных и глобальных изменений и динамизма, чем руководители в рамках одной страны.

Менеджеры по управлению персоналом, работающие в международном контексте, должны быть компетентными в следующих областях:

- межличностные навыки (особенно культурное сочувствие);

- влияние и навыки ведения переговоров;

- аналитические и концептуальные способности;

- стратегическое мышление.

Также им потребуется более широкая база знаний в следующих областях:

- международный бизнес;

- международное трудовое законодательство;

- местные рынки труда;

- культурные различия;

- международная компенсация и выгоды.

Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала в медицинской сфере показал, что основным способом мотивации в России является оплата труда (экономический подход). В отдельных случаях отечественные медицинские учреждения следят за формированием корпоративной культуры и предоставлением сотрудникам социально-психологических благ. В иностранных медицинских организациях широко распространены комплексная работа с отдельным индивидом, ориентация на системные подходы мотивации персонала, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода, активное развитие экономических, социально-психологических методов стимулирования и, конечно же, совершенствование экономических мотиваций персонала (оплаты труда).

На основе обобщения зарубежного опыта в области мотивации определен ряд требований к отечественным руководителям медицинских учреждений.

Во-первых, целью выбора методов мотивации персонала является увеличение удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников.

Во-вторых, необходимо ввести дифференциацию, которая означает индивидуальный подход к стимулированию различных групп работников медицинских организаций.

В-третьих, наличие комплексности, которая подразумевает единство материальных и моральных индивидуальных и коллективных стимулов, значение которых зависит от целостной системы методов и подходов к управлению персоналом, традиций и практического опыта управления организацией.

В-четвертых, гибкость и оперативность являются неотъемлемой частью при постоянном пересмотре набора стимулов в зависимости от изменений, происходящих у сотрудников, в коллективе и обществе[[17]](#footnote-17).

Итак, опыт развивающихся и развитых стран в области стимулирования труда в организациях медицинской сферы для России является ценным ресурсом, поскольку существуют проблемы низкой мотивации труда в наших учреждениях, и предпринимаемые попытки внедрения современных разработок без соответствующей адаптации часто оказываются неэффективными.

**Вывод по главе 1**

Таким образом, первым звеном мотивационного механизма выступают потребности и интересы, затем формируются установки, ожидания и ценности. Анализ экономической литературы показал, что люди включаются в трудовую деятельность не только из внутренней потребности, но и под внешним воздействием. Таким образом, задача работодателя в организации любой сферы – сформировать мотивационно-стимулирующую среду, позволяющую достаточно серьезно изменить трудовое поведение работников в сторону достижения эффективных результатов.

Существует множество методов мотивации персонала, выбор которых определяется исходя из проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Анализ теоретических положений и данных социологических исследований позволил сделать вывод, что наибольшую популярность среди организаций имеют такие методы мотивации, как оклад и индивидуальная надбавка. Важное значение имеют так же следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Анализ зарубежного опыта мотивации персонала в медицинской сфере позволил сделать вывод, что в сравнении с мотивацией в российских медицинских учреждениях, наибольшее популярностью пользуются нематериальные методы мотивации, а именно: комплексная работа с отдельным индивидом, ориентация на системные подходы мотивации персонала, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода, активное развитие экономических, социально-психологических методов стимулирования.

**2. Анализ практики мотивации труда на примере ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»**

**2.1. Организационно-экономическая характеристика ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»**

Областное государственное автономное учреждение здравоохранения «Санаторий «Красиво» крупный курорт регионального значения.

Санаторий ведет свою историю с 1972 года, когда на базе пионерского лагеря был создан дом отдыха «Красиво». Первоначально дом отдыха относился к Белгородскому областному Совету по управлению курортами профсоюзов. В 1976 году дом отдыха перешел к Воронежскому территориальному Совету по управлению курортами профсоюзов. В 1983 году коллектив здравницы стал победителем соревнования среди учреждений Воронежского территориального Совета по управлению курортами профсоюзов.

В июне 1995 года дом отдыха получил статус санатория-профилактория, основной профиль которого был кардио-алерго-пульманологический. Теперь здесь появилась возможность не только хорошо отдыхать, но и лечиться. В 1998 году санаторий-профилакторий был передан в администрацию области и получил статус регионального санатория общесоматического профиля.

С 2001 года процессом жизнедеятельности санатория руководит директор Черкашина Галина Дмитриевна.

В 2001 году на территории санатория «Красиво» открылся областной геронтологический центр.

В целях дальнейшего совершенствования долечивания больных в специализированных санаториях, за счет средств социального страхования, повышения качества и доступности реабилитационной помощи больным на базе санатория в 2004 году было открыто отделение долечивания постинфарктных больных, больных после аортокоронарного шунтирования, резекции аневризмы сердца и ангиопластики коронарных сосудов. В отделении создано всё необходимое для проведения реабилитации этой сложной категории больных.

В санатории лицензированы 63 вида медицинских услуг, оказывается более 150 видов медицинских услуг. В 2011 году в соответствии с распоряжением правительства Белгородской области № 134-рп от 28.03.2011 года санаторий переименован в областное государственной автономное учреждение здравоохранения «Санаторий «Красиво».

Рассмотрим организационную структуру ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» (см. рисунок 2.1.).

Директор

Служба главного инженера

Административно-управленческий персонал

Хозяйственно-служебный персонал

Общесанаторный медицинский персонал

Ресторан

Ремонтно-хозяйственный участок

Участок очистных сооружений

Подсобное хозяйство

Физиотерапевтическое отделение

Столовая

Отделение гипербарической оксигенации

Продовольственный склад

Лечебно-диагностическое отделение

Терапевтическое отделение

Спортивно-оздоровительный комплекс

Аптека лечебно-профилактического учреждения

Централизованное стерилизационное отделение

Культурно-развлекательный центр

Инновационно-деловой центр «Ноосфера»

Участок по теплоснабжению, вентиляции

Социально-восстановительный центр

Центр срочного социального обслуживания граждан

Участок по благоустройству и озеленению

Гараж

Служба сервисного обслуживания

Прачечная

Цех по розливу воды

Отделение косметологии

Рис. 2.1. Организационная структура ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»

Как показывают данные рисунка 2.1., структура санатория представлена главным образом двумя подразделениями, которые выполняют основные функции: это общесанаторный медицинский персонал, на который возложено исполнение оздоровительных и лечебных направлений деятельности.

Административно-управленческий персонал составляют руководители подразделений санатория, бухгалтерия и юридический отдел.

Далее проанализируем финансовые результаты деятельности ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» за 2015 – 2017 год.

Таблица 2.1.

Анализ финансовых результатов деятельности ОГАУЗ «Санаторий «Красиво», тыс. руб[[18]](#footnote-18)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2015** **год** | **2016** **год** | **2017** **год** | **Отклонение 2017 года в % от** |
| **2015 года** | **2016 года** |
| Выручка | 1483187 | 1683747 | 1820415 | +22,74 | +8,12 |
| Себестоимость продаж | 1001626 | 1100942 | 1225765 | +22,38 | +11,34 |
| Валовая прибыль (убыток) | 481559 | 582805 | 594650 | +23,48 | +2,03 |
| Коммерческие расходы | -322328 | (401610) | (368297) | +14,26 | -8,29 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 159231 | 181195 | 226353 | +42,15 | +24,92 |
| Чистая прибыль (убыток) | 13620 | 4399 | 4327 | -68,23 | -1,64 |

Рис. 2.2. Динамика чистой прибыли ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»

Анализ финансовых результатов ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» показывает, что предприятие на протяжении анализируемого периода работает достаточно прибыльно, что говорит о его рентабельности. Стоит отметить снижение величины чистой прибыль в 2017 году: на 68,23% в сравнении с 2015 годом и на 1,64% относительно 2016 года. Уменьшение чистой прибыли объясняется ростом величины себестоимости на 11,34% в 2017 году в сравнении 2016 года, а так же увеличением объема штрафов, пеней и неустоек к получению.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» является субъектом, функционирующим на протяжении длительного времени. Анализ финансовых результатов показывает рентабельность и эффективность деятельности ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» на протяжении трех анализируемых лет, несмотря на снижение величины финансового результата.

Сегодня санаторий «Красиво» — это крупнейшая современная здравница, которая одновременно может принять на оздоровление 450 отдыхающих. Коллектив сотрудников санатория насчитывает 550 человек, из них 200 медицинских сотрудников. В учреждении работает 3 кандидата медицинских наук, 50% врачей имеют высшую и первую квалификационные категории, 2 — награждены значком «Отличник здравоохранения РФ».

**2.2. Анализ кадрового потенциала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»**

Главным элементом управления персоналом ОГАУЗ «Санаторий «Красиво», является директор, который контролирует, а так же координирует деятельность всех структур предприятия, путем составления тактических и стратегически важных целей в работе ОГАУЗ «Санаторий «Красиво».

Именно генеральный директор издает приказы о приеме на работу, об их переводе и увольнении, так же принимает решения о вознаграждении, а так же о дисциплинарных взысканиях.

К системе управления персоналом также относятся руководители структурных подразделений организации. Любое кадровое решение в не зависимости было ли она принято менеджером по кадрам или генеральным директором, доводится до руководителя соответствующего подразделения, который в свою очередь доводит до трудового коллектива.

По состоянию на 01.01.2018 г. штат компании составила 157 человек, из них:

- административный персонал – 24 чел.;

- основной персонал – 133 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Изменение соотношения численности персонала по годам[[19]](#footnote-19)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Годы** | **Общая численность персонала** | **Численность административного персонала** | **Численность основного персонала** |
| 2015 | 139 | 25 | 114 |
| 2016 | 153 | 25 | 128 |
| 2017 | 157 | 24 | 133 |

Рис. 2.3. Динамика численности персонала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»

Рост численности персонала обусловлен расширением деятельности ОГАУЗ «Санаторий «Красиво».

Для более детального анализа используем данные первичного учета. Составим аналитическую таблицу для ОГАУЗ «Санаторий «Красиво», в которой численность персонала 2017 года сравним с численностью 2016 года (таблица 2.3.).

Таблица 2.3.

Структура персонала и обеспеченность кадрами

ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»[[20]](#footnote-20)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категория персонала** | **2016 год** | **2017 год** | **Отклонение (+,-)** | **Темп роста, %** | **Уд. вес персонала, %** |
| **2016 год** | **2017 год** |
| Среднесписочная численность всего персонала, чел. -всего: | 153 | 157 | 4 | 102,61 | 100 | 100 |
|
| в т.ч.: |   |   |   |   |   |   |
| Руководители | 25 | 24 | -1 | 96,00 | 16,34 | 15,29 |
| Специалисты | 128 | 133 | 5 | 103,91 | 83,66 | 84,71 |

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 2.4.

Рис. 2.4. Распределение сотрудников по категориям в 2017 году

Из данных таблицы 2.3. видно, что среднесписочная численность персонала в 2017 году увеличилась против 2016 на 4 человека, темп роста составил 102,61%. Из общего числа работающих в ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» в 2017 году (157 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 24 чел.; специалисты – 133 чел.

В ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» работает персонал разных возрастных групп.

Рис. 2.5. Распределение персонала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72% или 113 человек. Персонал в возрасте до 30 лет – 22% или 34 человека. Далее идёт персонал старше 50 лет – 10 человек или 6%.

Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет. Средний стаж работы персонала фирмы рассчитывается по формуле (1):

, (1)

где:

∑xifi – сумма произведения стажа на число персонала;

∑fi – общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Средний стаж работы персонала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» на 2017 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стаж, лет, xi** | **Число****персонала, fi** | **Удельный вес в %** | **xifi** | **Накопленные частоты** |
| 1 | 4 | 2,55 | 4 | 4 |
| 3 | 14 | 8,92 | 42 | 18 |
| 5 | 27 | 17,20 | 135 | 45 |
| 8 | 35 | 22,29 | 280 | 80 |
| 10 | 68 | 43,31 | 680 | 148 |
| 15 | 9 | 5,73 | 135 | 157 |
| Итого | 157 | 100,00 | 1276 |   |

Xар.взв. = 1276/157 = 8,1 (лет).

Средний стаж работы персонала на 2016 г. составляет 8,1 лет.

Наиболее часто встречающийся стаж 10 лет (рисунок 2.16.).

Рис. 2.6. Соотношение количества сотрудников со стажем работы

Качественное соотношение кадрового состава во многом определяется уровень эффективности функционирования в целшом ОГАУЗ «Санаторий «Красиво», так как именно от личных и деловых качеств персонала, их способностей и образования зависит качество и эффективность принимаемых решений, а так же результаты их реализации.

Сравнительный анализ изменения общей численности персонала и количества уволенных за последние три года приведён в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Изменение общей численности персонала

ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Годы** | **Общая численность персонала** | **Количество уволенных**  | **Количество принятых**  |
| 2015 год | 139 | 12 | 26 |
| 2016 год | 153 | 9 | 23 |
| 2017 год | 157 | 10 | 14 |

Динамика выбытия и поступления сотрудников за последние три года показана на рисунке 2.7.

Рис. 2.7. Динамика выбытия и поступления сотрудников

В целом же уровень текучести (увольнение персонала по собственному желанию и за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей) достаточно значительный для принятия мер по стимулированию и мотивации рабтников компании. Это объясняется высокими требованиями к результатам труда, социальной политикой фирмы.

В целях оценки и выявления причин текучести кадров необходима постоянная реализация социологических исследований и наблюдений с целью анализа протекающих изменений в составе персонала организации в разрезе квалификации, стажа работников, их специальностей, образования и возраста.

Кадровая политика организации ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

В современных условиях конкуренции, многие субъекты хозяйствования самостоятельно разрабатывают формы и системы оплаты труда, вводят различные виды доплат как способы мотивации персонала.

При этом доплаты могут выплачиваться без каких-либо ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников. Для анализа использования фонда заработной платы ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» составим таблицу 2.6.

Таблица 2.6.

Анализ динамики фонда заработной платы, тыс. руб.[[21]](#footnote-21)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категории персонала** | **2016 г.** | **2017 г.** | **Отклонения**  | **Темпы роста, %** |
| **(+, -)** |
| **план** | **факт** | **от плана** | **от 2016 года** | **по плану** | **факт** |
| Фонд зарплаты всего персонала в т.ч.: ПП | 47648,6 | 48132 | 47452,8 | -679,2 | -195,8 | 98,59 | 99,59 |
| из него: |   |   |   |   |   |   |   |
| специалисты | 40203, 9 | 41356,1 | 40267,9 | -1088,2 | 64 | 97,37 | 100,16 |
| руководители | 7444,7 | 6775,9 | 7184,9 | 409 | -259,8 | 106,04 | 96,51 |

По приведенной таблице 2.6. можно судить об абсолютных отклонениях в использовании фонда заработной платы.

Фонд заработной платы в 2017 году снизился по сравнению с плановым объемом на 679,2 тыс. руб., уменьшение по сравнению с 2016 годом составило 195,8 тыс. руб. В разрезе категорий можно видеть более точную характеристику изменения фонда заработной платы. Категория специалистов подвержена значительному снижению величины фонда заработной платы на 1088,2 тыс. руб. относительно плана соответственно. Причиной этого снижения является, прежде всего, изменение формы оплаты труда.

С целью определения эффективности управления была рассмотрена система показателей, всесторонне характеризующих деятельность ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» и эффективность его системы управления.

1. Коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности Кэ рассчитывается как отношение по формуле (2):

Кэ =  , (2)

где:

П – прибыль (доход организации);

Чау – численность аппарата управления.

По имеющимся данным были получены следующие результаты расчета:

Кэ2016= 4399/25 = 175,96

Кэ2017= 4327/24 = 180, 29

В 2017 году увеличился коэффициент экономической эффективности на 4, 33 по сравнению с 2016 годом, что говорит об улучшении управленческой деятельности руководства фирмы.

2. Коэффициент результативности управления фирмой и предоставления услуг Кэу показывает – отношение по формуле (3):

Кэу =  , (3)

где:

V – объем предоставленных услуг.

По имеющимся данным были получены следующие результаты расчета:

Кэу2016 = 1683747/25 = 67349,88

Кэу2017 = 1820415/24 = 75850,63

В 2017 году наблюдается увеличение коэффициента результативности управления фирмой и предоставления услуг в 1,13 раза по сравнению с 2016 годом.

Далее рассмотрим систему управления персоналом в исследуемой организации.

Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом в разрезе перечня подразделений и должностных лиц с указанием перечня функций управления персоналом представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7.

Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование функций управления персоналом** | **Функциональные подразделения и должностные лица** |
| **Директор** | **Зам. Директора**  | **Главный бухгалтер** | **Терапевт** | **Главный инженер** | **Врач-косметолог** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров | - | С, Р | О | С,О | - | - |
| Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда | Р | О | - | У | У | У |
| вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение | Р | О | - | - | У | У |
| Подготовка, переподготовка, кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| повышение квалификации кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| Аттестация рабочих мест и должностей | - | Р, О | - | - | У | У |
| структура заработной платы с учетом социальных льгот | - | Р | О | - | - | - |
| разработка отдельных статей коллективного договора | - | Р | - | П, О | - | - |
| Социальные вопросы анализ и выявление причин социальной напряженности | - | Р | - | - | У | У |
| Условия труда и техника безопасности  | - | Р | О | У | - | - |

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С- согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

Из таблицы 2.7. видно, что выполнение обязанностей и функций кадровой службы происходит следующим образом:

- Административная деятельность. Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров. Исполнение возложено на заместителя директора по общим вопросам.

**-** Трудоустройство.Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение. Исполнениевозложено на Заместителя директора.

**-** Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров.Сюда относятся все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по служебной линии.

- Материальное вознаграждение**.** Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

Таким образом, в реальной жизни организации функции кадровой службы структурно разобщены между отделами: административно-управленческое подразделение, бухгалтерия, юридический отдел, руководство и т.д., которые выполняют функции управления персоналом. В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом (кадровой службы). Схожие проблемы возникают с разработкой будущей кадровой стратегии, с пересмотром функций и методов работы с персоналом, с системами планирования, мотивации и стимулирования персонала и другими функциями кадровой службы организации.

**2.3. Исследование применяемой системы мотивации ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» и оценка ее эффективности**

В силу отсутствия в организации кадровой службы, в функциональные обязанности заместителя директора также входит контроль за процессом набора работников и их распределение по рабочим местам при непосредственном участии начальников подразделений (официальное введение в должность), что определяется одним термином – кадровое обеспечение.

Набор новых сотрудников заключается в привлечении кандидатов на свободные вакансии, предоставляемые ОГАУЗ «Санаторий «Красиво», затем отбираются лучшие претенденты. Способом привлечения персонала в организацию является поиск на вакантные места кандидатов, ищущих работу.

Если нет кандидатов из внутренних резервов, сначала подбираются подходящие кандидаты извне.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы.

Среди перечисленных в п. 1.2. возможных методов мотивации персонала в ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» применимо два: выплата компенсационного пакета и система внутренних коммуникаций персонала.

Таблица 2.8.

**Компенсационный пакет ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование данных** | **2015** **год** | **2016** **год** | **2017** **год** |
| Оплата за отработанное время всего, в том числе: | 17648,6 | 18132 | 17452,80 |
| Оплата по тарифным ставкам | 13972,10 | 14313,30 | 13575,10 |
| Регулирующие выплаты стимулирующего характера, всего, из них: | 3676,50 | 3818,70 | 3877,70 |
| Премии за основные результаты деятельности | 2301,90 | 2365,10 | 2276,40 |
| Вознаграждение по итогам работы за год | 1374,6 | 1453,6 | 1601,30 |

Структура ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» предопределяет и направления коммуникационных потоков в ней, то есть, движения сообщений по различным каналам, между различными отделами и ее сотрудниками:

* вертикальные коммуникационные потоки идут от администрации к рядовым членам (приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль, кризисная коммуникация) и от рядовых членов к администрации (отчет, запрос, служебная записка, профсоюз, собрание);
* горизонтальные коммуникационные потоки — между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание, перекур, беседа в кафе после работы).

В целях установления приоритетных целей и задач, которые ставят перед собой сотрудники, а также, чтобы определить, насколько сотрудник оценивает возможность их достижения путем трудовой деятельности в компании, в рамках общего теста сотрудникам было предложено проранжировать по степени значимости для них следующий перечень возможностей (таблица 2.9).

Таблица 2.9.

Определение приоритетных личных целей персонала и возможности их достижения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ранг** | **Цель** | **Возможность удовлетворения** |
| **Полно-стью** | **Частично** | **Не****позволяет** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Возможность иметь хороший заработок. | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь. | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Возможность заниматься интересным делом, делать то, что получается, иметь интересную работу, доставляющую удовольствие. | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Возможность продвижения по службе, делать карьеру. | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Возможность приносить пользу людям, обществу. | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Возможность плучения путевки за границу  | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо. | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания. | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Возможность оказывать услугу, пользующуюся спросом. | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Возможность заслужить уважение окружающих, авторитет. | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется. | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Возможность общаться с людьми, быть в коллективе, иметь круг общения. | 3 | 2 | 1 |
| 13 | Возможность применить свои знания, навыки и способности. | 3 | 2 | 1 |

По итогам опроса были получены следующие результаты.

Наиболее значимыми ценностями сотрудники компании определили для себя:

1. Возможность иметь хороший заработок;
2. Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать, что захочется.

При этом наименее достижимой среди них была определена Возможность иметь хороший заработок.

Таким образом, проведенный опрос позволяет сделать вполне очевидный вывод о том, что сотрудников в первую очередь волнует вопрос их материального благосостояния и благополучия, которое, прежде всего, выражается в наличии достойного и комфортного жилья.

Так же результаты анализа показали, что сотрудники медицинской организации нуждаются в карьерном росте и дальнейшем продвижении.

Далее нами была проведена оценка изменений мотивационного климата в компании методом опроса персонала. Эта оценка позволила выявить потребности в необходимых изменениях – организационных, кадровых, мотивационных.

Проведем экспертную оценку системы мотивации персонала медицинского учреждения на основании проводимого анкетного опроса. Разработанная анкета имела целью получение информации от сотрудников об основах системы управления, работе, их ожиданиях, взаимоотношениях, технологиях работы, системе обучения и других аспектах, влияющих на мотивацию и, прежде всего, удовлетворение своей работой.

Анкетирование охватывало 20 человек персонала.

Оценка осуществлялась по ранговой 5-ти бальной шкале. Оценивались вопросы, включающие монетарные и немонетарные факторы системы мотивации.

В процессе анкетирования были учтены следующие немонетарные факторы мотивации медицинского персонала:

- хорошо спланированная и организованная работа в учреждении;

- существует возможность влияния сотрудника на планирование его деятельности в медицинском учреждении;

- руководство проявляет интерес к уровнб профессиональных знаний каждого сотрудника;

- медицинские знания, которыми обладает сотрудник, полностью применимы в процессе исполнения его обязанностей;

- возможность получения дополнительного медицинского образования (прохождение курсов по оказанию первой медицинской помощи, семинаров по актуальным проблемам в медицине);

- возможность обмена профессиональным опытом и знаниями в свободное время.

К числу монетарных факторовмотивации в анкетировании были отражены следующие: соответствие оплаты и выполняемой работы; полное удовлетворение системой материального стимулирования в медицинском учреждении; возможность применения программы негосударственной медицинского страхования, что наиболее актуально в медицинском учреждении; полное удовлетворение выполняемой работы.

Результаты анкетирования представлены в виде графиков.

Рис. 2.8. Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника, %

Рис. 2.9. Необходимость использования нематериального стимулирования, %

Рис. 2.10. Предпочтения форм материального стимулирования, %

По данным графиков можно заключить, что сотрудники не достаточно удовлетворены предоставляемыми монетарным и немонетарными факторам мотивации.

Далее, существующая система материального стимулирования воспринимается скорее противоречиво. Только 34% сотрудников удовлетворены в целом действующей системой материального стимулирования, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%, однако почти столько же (38%) оценили ее негативно.

 Рис. 2.11. Удовлетворенность сотрудников системой материального стимулирования, %

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые они называли:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении. Результаты нализа величины фонда оплаты труда подтвердили сделанные выводы. Так же данная причина неудовлетворенности была выявлена в результате проведенных в рамках анализа опроса;

- несовершенство системы вознаграждений - как показывает анализ, низкий уровень материального стимулирование и отсутствии системы нематериального стимулирования;

- в организации отсутсвует программа по карьерному развитию персонала – нет четко выработанной политики и схемы продвижения сотрудников в области карьерного роста.

**Вывод по 2 главе**

Анализ финансового состояния ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» показал, что организация является достаточно финансово устойчивым и обладает потенциалом для осуществления дальнейшей деятельности. Организация работает прибыльно на протяжении анализируемого периода. Анализ системы управления позволил сделать вывод, что в структуре организации отсутствует кадровая служба. В связи с этим выявлена необходимость создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом.

Исследование применяемых технологий мотивации персонала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» позволило выявить ряд недостатков и проблем, а именно:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении;

- несовершенство системы вознаграждений;

- отсутствие программы по карьерному развитию персонала.

**3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»**

**3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию применяемых методов мотивации медицинской организации**

Мероприятие 1 – Повышение уровня оплаты труда

Как показывает анализ, проведенный выше, при увеличении численности персонала, размер фонда оплаты труда уменьшается. В связи с этим первоочередная задача, стоящая перед руководством ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» состоит в повышении реальной заработной платы до фактической стоимости рабочей силы.

Основным направлением регулирования размера фонда оплаты труда работников ОГАУЗ «Санаторий «Красиво», в первую очередь, должна быть ориентация на минимальный потребительский бюджет, который вычисляется дифференцированно применительно к каждой категории работников и видов производств.

Кадровая политика должна способствовать стабильности кадров, возможностям их дальнейшего развития, а также благоприятному социальнопсихологическому климату в коллективе.

В качестве первого этапа реализации данного мероприятия предполагается установление фонда оплаты труда в соответствии с планом. Как показывают результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности, организация работает прибыльно, что обеспечивает возможность установления окладов сотрудников в соответствии с планом. Планируемая величина фонды оплаты труда устанавливается в конце каждого года в соответствии с потребностью и численностью персонала.

Анализ фонда оплаты труда показал, что объем выплаченной заработной платы ниже запланированного объема при условии увеличении численности персонала. Причиной снижения фактического уровня оплаты труда стала экономия средств.

Таким образом, изначально предлагается установление фонда оплаты труда в размере 48132 тысяч рублей (в размере планового объема) с последующей корректировкой на принятых в течение периода работников.

Мероприятие 2 – Совершенствование системы нематериального стимулирования

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам стимулирования. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим предприятиям, в том числе и ОГАУЗ «Санаторий «Красиво», делать ставку на материальный интерес в вопросе мотивации персонала.

Варианты морального (нематериального) стимулирования (компоненты одноименной подсистемы):

* + - Поздравления. Важно, чтобы от лица предприятия именинников поздравлял директор.
		- «Витрина успехов» или «Доска почета».
		- Прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).
		- Включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности.

В подсистему социально-психологического стимулирования, входят варианты требующие инвестиций, распределяемых безадресно, главным образом, это стимулы работают на повышение качества трудовой жизни (контроль гигиенических факторов мотивации): например, предоставление абонементов в оздоровительные и культурные учреждения города.

Мотивация персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери в производительности в фирме, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращением фонда рабочего времени (таблица 3.1.).

Таблица 3.1.

Расчет затрат на стимулирование персонала фирмы рабочим временем

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель** | **2017 год** |
| 1. Среднегодовая численность работающих, чел. | 157 |
| 2. Количество часов, отработанных одним работником | 1907 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./год | 11595 |
| 5. Производительность труда, руб./час | 6080,23 |

Мероприятие по стимулированию персонала медицинского учреждения свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек\*12месяцев\*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов\* 6080,23 руб./час = 583 702, 08 рубля.

При внедрении подсистемы нематериальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Мероприятие 3 – Разработка блок-схемы планирования карьеры персонала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»

Мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов: оценка карьерного потенциала сотрудника;

формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника; утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе

проведения конкурса на замещение должности. Планирование стратегии карьерного роста предлагается осуществлять в течение трех месяцев.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудника в ОГАУЗ «Санаторий «Красиво».

БЛОК-СХЕМА

планирования карьеры персонала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»

**Сотрудник**

**Руководство ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»**

**Оценка карьерного потенциала сотрудника**

(профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности)

**Самооценка**

(определение целей развития карьеры и методов их реализации)

**Непосредственный**

**руководитель**

**Кадровая служба**

анкетные данные (возраст, образование, стаж),

результаты конкурсных испытаний, прохождения аттестаций и сдачи квалификационных экзаменов, материалы изучения

оценка результатов профессиональной деятельности,

оценка мотивации,

предложения по стимулированию,

предложения по росту (ротации)

**Формирование стратегии карьерного роста**

(вертикальное/горизонтальное продвижение)

**Мероприятия по подготовке к замещению должности**

**(профессиональное развитие):**
повышение квалификации

профессиональная переподготовка

стажировка

самоподготовка

**Планируемая должность**

Рис. 3.1. Блок-схема планирования стратегии карьеры сотрудников ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»

 При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

 Стратегия карьерного роста сотрудника должен представлять собой документ, который включает:

 - общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника медицинского учреждения, он установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

Выбор схемы продвижения сотрудника включения в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

**3.2. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание мероприятий по мотивации персонала организации должны быть получены определённые экономические и социальные результаты:

- Повышение уровня (материальной и нематериальной) мотивации персонала.

- Повышение величины оплаты труда в соответствии с прилагаемыми усилиями.

- Разработка программы по профессиональному и карьерному росту.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.2. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

Таблица 3.2.

Финансовые затраты, тыс. руб

|  |  |
| --- | --- |
| **Название** | **Стоимость** |
| 1. Увеличение общего фонда оплаты труда (в год) | 679, 20 |
| 2.Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала  | 83,59 |
| 3. Разработка Программы по карьерному росту | 492,00 |
| Общая величина издержек | 1254,79 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 1254,79 тыс. руб.

Затраты на систему нематериального стимулирования персонала представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на систему нематериальной мотивации персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование затрат** | **Затраты, руб.** |
| Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн)Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб.Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.  | 83 590 |
| Итого | 83 590 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83590 руб.

Приоритетность выбора того или иного направления нематериальной мотивации в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Выбор средства нематериального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности организации. Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериального стимулирования в пределах данной ценовой конкуренции.

На взгляд руководстваорганизации наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников, так и с финансовой точки зрения, является предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и эффективного трудового процесса в медицинском учреждении.

Затраты на разработку Программы по профессиональному и карьерному росту включают заработную плату сотрудникам кадровой службы (2 специалиста: начальник подразделения – 22 тысячи рублей и специалист – 18 тысяч рублей).

Таблица 3.4

Экономические результаты внедрения проекта совершенствования (рублей)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Месяц** | **1-й** | **2-й** | **3-й** | **4-й** | **5-й** | **6-й** |
| **месяц** | **месяц** | **месяц** | **месяц** | **месяц** | **месяц** |
| Доходы от проекта | 115 500 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 |
| Издержки | 200 000 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 |
| Прибыль | - 84 500 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 |
| Аккумулированная прибыль | - 84 500 | - 23 060 | 38 340 | 99 780 | 161 220 | 222 660 |

С целью внедрения мероприятий по удержанию персонала в ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план внедрения проектных предложений (таблица 3.5).

Таблица 3.5

План мероприятий по внедрению проектных предложений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Мероприятие** | **Срок исполнения** | **Ответственное лицо** |
| 1 | Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала  | 4 недели | Зам. директора,Главный бухгалтер |
| 2 | Изменение и согласование статьи расходов по оплате труда и отчислений на социальное страхование, внесение изменений в учетную политику, закрепление директоров | 1 мес. | Директор,Зам. директора,Главный бухгалтер.  |
| 3 | Разработка и внедрение Компенсационного пакета | 4 недели | Зам. директора,Главный бухгалтер,Начальник юридического отдела |
| 4 | Подбор сотрудников кадровой службы | 5 недели | Зам. директора, |
| 5 | Разработка Программы по профессиональному и карьерному росту | 7 недели | Зам. директора,Главный бухгалтер,Начальник юридического отдела |

Настоящий план согласован начальником планового отдела и главным бухгалтером и утвержден генеральным директором ОГАУЗ «Санаторий «Красиво».

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Директор санатория как представитель высшего руководящего состава;

- Заместитель директора по общим вопросам;

- Главный бухгалтер;

- Главный врач;

- Главный инженер;

- Ведущий специалист юридического отдела;

- Врач (терапевт).

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1. - повышение степени удовлетворенности трудом персонала медицинского учреждения;
2. - снижение текучести кадров;
3. - повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием;
4. - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей.

Таблица 3.6.

Результаты экспертного ранжирования

|  |
| --- |
| **Результаты экспертного ранжирования** |
| **Ранжируемые****показатели** | **NN экспертов** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.7.

Таблица 3.7.

Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

|  |  |
| --- | --- |
| **Результаты экспертного ранжирования** | **Сумма** |
| **Ранжируемые****показатели** | **NN экспертов** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |  |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |

**Таблица 3.8.**

**Определение согласованного ранжирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Согласованная****оценка экспертов** | **NN экспертов** | **Ранжированные суммы по возрастанию** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |

 Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1. повышение степени удовлетворенности трудом персонала медицинского учреждения;
2. улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;
3. снижение текучести кадров;
4. повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием.

Наивысшую оценку получил показатель «повышение степени удовлетворенности трудом персонала медицинского учреждения», а наименьшую – «повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (4) и (5):

  , (4)

где, Х-квадрат

  (5)

 где, m – количество экспертов

n – количество эффектов.

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если *W >= 0,5*, то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности организации.

Если W < 0,5, то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение мероприятий не является актуальным и значимым.

Х2 = (12\*1314)/(7\*4\*(4+1)) – 3\*7\*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63

W = 7.63/(7\*(4-1) = 0.21

Полученное значение менее 0,5, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования *W=0,7>0,5* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов .

Рис. 3.2. Графическое представление коэффициента конкордации

Из рисунка 3.2. видно, что значение коэффициента конкордации (WW=0,21) в пределах порогового значения - 0,5, что свидетельствует о возможности реализации и использования согласованной оценки.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

**Вывод по 3 главе**

Предлагаемые в рамках данной работы мероприятия направлены на комплексную мотивацию персонала, то есть учитывают материальное стимулирование, нематериальное, социально-психологического стимулирование, а так же стратегию по планированию карьеры в ОГАУЗ «Санаторий «Красиво», что обеспечит наиболее полную мотивацию персонала и позволит достигнуть наибольших эффектов.

Приведенные расчеты эффективности предлагаемых мероприятий как комплекса и предполагается окупиться в срок менее года, что так же говорит об экономической эффективности и целесообразности реализации данного проекта.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достижение целей организации невозможно без обеспечения эффективных действий персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. В связи с этим

руководство должно выполнять весьма важную функцию – создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике.

Особенностью современного управления персоналом является возрастающая роль личности работника, соответственно меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем определенности в соотношении отдельных аспектов мотивации сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Необходимо отметить, что в большинстве научных трудов, посвященных мотивации, основное внимание уделено исследованиям проблем структуры и динамики трудовой мотивации. Между тем исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей трудовой мотивации персонала коммерческих организаций в условиях «новой экономики», явно недостаточно.

Объектом исследования в рамках данной работы выступила организация ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» - крупный курорт регионального значения (Белгородская область).

Анализ системы управления ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» показал, что в организационной структуре субъекта отсутствует отдельный элемент, занимающийся кадровыми вопросами и вопросами мотивации персонала – кадровой службы.

В рамках исследования применяемых технологий мотивации персонала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» было проведено обследование сотрудников в форме анкетирования, которое позволило выявить, что большинство всех работников фирмы не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые были указаны сотрудниками, это:

* несоответствие оплаты прилагаемым усилиям;
* нехватка ощущения сопричастности к общему делу, значимости работы для медицинской организации;
* несовершенство системы вознаграждений;
* недостаточно возможностей для повышения квалификации и карьерного роста.

К основным недостаткам применяемой системы мотивации, выявленным в ходе анализа являются: не фиксируется индивидуальная результативность работников; отсутствует обратная связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники не знают фактических результатов своей работы и работы службы); формально не закреплена категоризация специалистов, хотя фактически такая категоризация присутствует: специалисты, младшие специалисты, персонал. Не формализован переход сотрудников из категории в категорию, не определены требования к сотрудникам разных категорий – как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении.

В рамках данной работы предлагается внедрение перечня мероприятий, а именно повышение уровня оплаты труда. Автором были сформулированы основные принципы разработки денежного вознаграждения на фирме, а именно: необходимость увязки размера денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью сотрудника для поощрения личной эффективности; в целях координации усилий различных специалистов; а для развития корпоративности необходима система «участие в успехах и неудачах фирмы» для всех сотрудников.

Так же в работе предложены направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ОГАУЗ «Санаторий «Красиво»: предоставление абониментов в оздоровительные учрждения, а конкретно в бассейн, а так же мотивация персонала свободным временем.

И немаловажным направлением совершенствования выступила разработка стратегии карьерного роста сотурдников ОГАУЗ «Санаторий «Красиво», в соответствии с которой определяются профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую хотел бы занять сотрудник (либо иные цели) и этапы реализации этого процесса.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аширов Д. А. Трудовая мотивация: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. - 448 с.
2. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя // Научное обозрение. Экономические науки. - 2016. - № 6. - С. 22-26.
3. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2014. - №4(16). - С. 83-88.
4. Бедорева И.Ю. и др. Результаты внедрения менеджмента качества в федеральном учреждении здравоохранения: Бюллетень СО РАМН. 2015. - № 4 (132). - С. 89–97.
5. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 c.
6. Быков, В. М., Маковкин, И. А. Мотивация персонала нефтегазовой отрасли: опыт, проблемы, тенденции //Мотивация и оплата труда. – 2014.- № 1. – С. 2 – 12.
7. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2014. – 344 с.
8. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2015. - 528 с.
9. Вялков А. И., Кучеренко В. З., Райзберг Б.А. и др. Управление и экономика здравоохранения / под ред. А. И. Вялкова.– 3-е изд., доп. – М. : ГЭОТАР-Медиа,2014.– 664 с.
10. Гришина В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2015. - №1. С. - 53-56.
11. Дафт, Р. Менеджмент. 6-еизд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2015. – 455 с.
12. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в ХХI веке : учебное пособие / П. Ф. Друкер; пер. сангл. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2014. – 272 с.
13. Дудник Т.А. Маркетинговые исследования в России. Сборник статей по материалам 71-й научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2015 год, 2016 - С.670-671.
14. Дудник Д.В., Бирюков С.А., Дьяков С.А., Яроменко Н.Н., Дудник Т.А. Мотивация персонала. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. - № 124. – 788 с.
15. Зайцева О. А. Основы менеджмента : [учебное пособие] / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 507 с.
16. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс/ Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова. – М.: Издательский центр ЕАОИ, 2014. – 216 с.
17. Захаров А.Н. Особенности и проблемы мотивации труда в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. 2014. - №1(32). - С. 27-37.
18. Иваненко Л.В. Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова; Самар. гос. ун-т, каф. экономики города и муницип. упр. - Самара: Самарский ун-т, 2014. - 141 с.
19. Исраилов Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Исраилов Шукрулло Шухратович ; [Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. Службы при Президенте РФ]. - Москва, 2013. - 26 с.
20. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. - №7. - С. 44-51.
21. Колоколов Г.Р. Медицинское обслуживание: частные клиники, льготы, лекарства, рецепты, ответственность // Сам себе адвокат. - 2016. - № 31. – 198 с.
22. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы /О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. – М. : Альфа–пресс, 2014. – 309 с.
23. Коркина, М.В. Психиатрия: Учебник для студ. мед. вузов / М.В. Коркина, Н.Д. Лакосина, А.Е. Личко, И.И. Сергеев. — 3-е изд. — М.: МЕДпресс-информ, 2014. — 576 с.
24. Кокорев В. П. Мотивация в управлении: курс лекций. [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.dcn-asu.ru/book/kokorev/2/index.html
25. Кредисов А.И., Панченко Е.Г. Менеджмент для руководителя. [Электронный ресурс] – режим доступа: https://refdb.ru/look/2437460.html
26. Лапуста, М.Г. Предпринимательство / под ред. М.Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 2015. - 224 с
27. Луговский В.А., Булатов В.В. Взаимосвязь методов управления в процессе руководства/ Булатов В.В., Луговский В.А.// Fundamental and applied Sciences today VIII: Proceedings of the Conference. North Charleston, 10-11.05.2016, – North Charleston, USA:CreateSpace, 2016. – 321 с.
28. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" /Л. И. Лукичёва; под ред. Ю. П.Анискина Москва: Изд-во Омега-Л, 2014. - 405 с.
29. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2015. - 492 с.
30. Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. – //Мотивация и оплата труда. – 2015. - № 3. – С. 190 - 199.
31. Мухамедова Н.С., Расулова Н.Ф., Эшдавлатов Б.М., Мамедова Г.Б. Анализ и совершенствование существующих методов мотивации в медицинских учреждениях // Молодой ученый. – 2014. – № 3. – 467 с.
32. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2014. - 92 с.
33. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2015. – 640 с.
34. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2016. - 513 с.
35. Репин В.В. «Процессный подход к управлению организацией» / В.В. Репин, В.Г. Елиферов // Все о качестве. Отечественные разработки - выпуск 18 - 2014. – 398 с.
36. Репин В.В. Опыт внедрения систем управления бизнес-процессами / В.В. Репин // Методы менеджмента качества. - 2015. - № 5. - С. 12-17.
37. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос-сии и за рубежом. 2016. - Т.10. №8(69). - С. 105-117.
38. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2015. - 199 с.
39. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.-метод. конф. - Оренбург, 2016. - С. 2451-2457.
40. Сурженко Л.В., Луговский В.А. Ценности личности как фактор формирования синдрома психического выгорания у преподавателей высшей школы/ Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. -2016. -№ 88. – 1097 с.
41. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. —5-еизд. —М.: Дело. 2014. — 272 с.
42. Тонян М.Н. Виды мотивации в управлении/ Тонян М.Н.// Международная научно-практическая конференция «Связь теории и практики научных исследований». Сборник статей международной научно-практической конференции «Связь теории и практики научных исследований», 2016. - Часть 1. – 453 с.
43. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : [учебное пособие] / Э. А. Уткин. — М. : ЭКМОС, 2015. — 256с.
44. Шегда, А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2014. – 687 с.
45. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. Изд. 4-е, доп. М.: ЦЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. - 368 с.
46. Годовой отчет ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» за 2016 год
47. Официальный сайт ОГАУЗ «Санаторий «Красиво». – Режим доступа: http://san-krasivo.ru

# Приложение 1

**Анкета**

*Анкетирование.*

* Каков ваш возраст:
	+ от 20 до 30 лет;
	+ от 30 до 40 лет;
	+ от 40 до 50 лет;
	+ от 50 до 60 лет?
* Как вы оцениваете ваш материальный достаток:
	+ достаточный;
	+ недостаточный;
	+ затрудняюсь ответить;
* Оказывают ли вам материальную помощь:
	+ родители;
	+ родственники;
	+ нет;
	+ прочее.
* На ваш взгляд существует ли необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ):
	+ да;
	+ нет;
	+ прочее.
* Как часто в течение года вы болеете?
	+ Не болею совсем;
	+ Раз в год;
	+ Раз в полгода;
	+ Более 3х раз в год;
* На ваш взгляд для сохранения здоровья сотрудника, его трудоспособности необходимо ли руководству использование нематериального стимулирования:
	+ Да;
	+ Нет;
	+ Затрудняюсь ответить;
* Какую из нижеперечисленных форм нематериального стимулирования вы предпочли бы:
	+ бассейн;
	+ фитнес-клуб;
	+ бесплатная путевка выходного дня;
	+ Безвозмездная материальная помощь
	+ Внешнее обучение за счет предприятия
	+ Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха
	+ Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы, ВУЗы)

**Приложение 2**

**Данные анкетного опроса персонала**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос/величина оценки | Средний балл | Разброс оценок (количество) | Разброс оценок (в процентах) |
| Отлично, полностью согласен | Хорошо, почти полностью согласен | удовлетворительно, затрудняюсь ответить | Неудовлетворительно, | Негативно, не согласен | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работа в организации хорошо спланирована и организована | 4,5 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 | 54 | 34 | 9 | 3 | 0 |
| В настоящий момент у меня есть достаточно возможностей повлиять на планирование моей работы | 2,4 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 | 37 | 32 | 17 | 12 | 2 |
| Мой руководитель интересуется моими профессиональными знаниями | 3,8 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 | 45 | 46 | 9 | 3 | 1 |
| Навыки и знания, которыми я владею, полностью используются в работе | 4,1 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 | 53 | 33 | 4 | 3 | 7 |
| Было бы здорово получить дополнительное образование в области моей профессиональной компетенции | 3,5 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 | 21 | 38 | 39 | 2 | 0 |
| Я мог бы сам неплохо обучать своих коллег в свободное время тому, что я знаю и умею делать хорошо | 4,1 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 | 45 | 29 | 11 | 12 | 3 |
| Оплата, которую я получаю за мою работу, хорошо соответствует моему выполнению этой работы;  | 3,0 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 | 45 | 12 | 16 | 22 | 5 |
| Меня удовлетворяет система материального стимулирования моего труда в фирме | 3,2 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 | 8 | 12 | 4 | 34 | 38 |
| Было бы очень важно иметь программу негосударственного пенсионного страхования на предприятии; | 3,8 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 | 6 | 13 | 10 | 45 | 26 |
| Я мог бы работать лучше в другом месте (должности) в фирме (отделе); | 4,1 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 | 23 | 19 | 37 | 2 | 0 |
| Работа, которую я выполняю, мне очень нравится | 4,6 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 | 31 | 24 | 28 | 13 | 4 |

1. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. Изд. 4-е, доп. М.: ЦЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2012. - С. 29. [↑](#footnote-ref-1)
2. Лапуста, М.Г. Предпринимательство / под ред. М.Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 67-68. [↑](#footnote-ref-2)
3. 4.Дафт, Р. Менеджмент. 6-еизд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2015. – С. 17. [↑](#footnote-ref-3)
4. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. —5-еизд. —М.: Дело. 2014. — С. 89. [↑](#footnote-ref-4)
5. Коркина, М.В. Психиатрия: Учебник для студ. мед. вузов / М.В. Коркина, Н.Д. Лакосина, А.Е. Личко, И.И. Сергеев. — 3-е изд. — М.: МЕДпресс-информ, 2014. — С. 25. [↑](#footnote-ref-5)
6. Дудник Д.В., Бирюков С.А., Дьяков С.А., Яроменко Н.Н., Дудник Т.А. Мотивация персонала. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 124. - С. 243-256. [↑](#footnote-ref-6)
7. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс/ Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова. – М.: Издательский центр ЕАОИ, 2014. – С. 67-68. [↑](#footnote-ref-7)
8. Аширов Д. А. Трудовая мотивация: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – С. 99. [↑](#footnote-ref-8)
9. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2015. – С. 43-44. [↑](#footnote-ref-9)
10. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2015. – С. 18. [↑](#footnote-ref-10)
11. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2014. – С. 76. [↑](#footnote-ref-11)
12. Дудник Т.А. Маркетинговые исследования в России. Сборник статей по материалам 71-й научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2015 год, 2016 - С.670-671. [↑](#footnote-ref-12)
13. Луговский В.А., Булатов В.В. Взаимосвязь методов управления в процессе руководства/ Булатов В.В., Луговский В.А.// Fundamental and applied Sciences today VIII: Proceedings of the Conference. North Charleston, 10-11.05.2016, – North Charleston, USA:CreateSpace, 2016. – С. 51-52. [↑](#footnote-ref-13)
14. Колоколов Г.Р. Медицинское обслуживание: частные клиники, льготы, лекарства, рецепты, ответственность // Сам себе адвокат. - 2016. - № 31. – С. 21-24. [↑](#footnote-ref-14)
15. Сурженко Л.В., Луговский В.А. Ценности личности как фактор формирования синдрома психического выгорания у преподавателей высшей школы/ Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. -2016. -№ 88. - С. 946-959. [↑](#footnote-ref-15)
16. Колоколов Г.Р. Медицинское обслуживание: частные клиники, льготы, лекарства, рецепты, ответственность // Сам себе адвокат. - 2016. - № 31. – С. 37. [↑](#footnote-ref-16)
17. Мухамедова Н.С., Расулова Н.Ф., Эшдавлатов Б.М., Мамедова Г.Б. Анализ и совершенствование существующих методов мотивации в медицинских учреждениях // Молодой ученый. – 2014. – № 3. – С. 213-215. [↑](#footnote-ref-17)
18. Годовой отчет ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» за 2016 год [↑](#footnote-ref-18)
19. Годовой отчет ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» за 2016 год [↑](#footnote-ref-19)
20. Годовой отчет ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» за 2016 год [↑](#footnote-ref-20)
21. Годовой отчет ОГАУЗ «Санаторий «Красиво» за 2016 год [↑](#footnote-ref-21)