

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации
кафедра Управления сестринской деятельностью

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

ЗНАЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

(на примере ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» г. Н.Тагила)

Факультет ПСР и ВСО
Направление подготовки Сестринское дело
Квалификация Академическая
медицинская сестра. Преподаватель
Допущена к защите: 29 мая 2017 г.
Зав.кафедрой Шурыгина Е.П.
д.м.н., доцент Шурыгина
Дата защиты 20 июня 2017 г.
Оценка отлично

Исполнитель: Ведерникова
Ирина Александровна
Группа ЗСД – 413
Руководитель: Шурыгина Е.П.
д.м.н., доцент Шурыгина
Нормоконтролер: Шурыгина Е. П.
д.м.н., доцент Шурыгина
Рецензент Свесьников С.В.

Екатеринбург, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Мотивация и стимулирование : сущность и содержание	8
1.2. Виды мотивации и стимулирования.	15
1.3. Факторы, влияющие на качество труда и удовлетворенность трудом.	17
1.4. Особенности мотивации и стимулирования в медицинских учреж- дениях.	19
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИ- МУЛИРОВАНИЯ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ГБУЗ СО «ДЕМИДОВСКАЯ ГБ»	30
2.1. Характеристика ГБУЗ СО «Демидовская ГБ».	30
2.2. Анализ среднего персонала ГБУЗ СО «Демидовская ГБ».	32
2.3. Материалы и методы исследования	35
2.4. Анализ действующей системы мотивации и нематериального стиму- лирования среднего медицинского персонала в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»	40
2.4.1 Анализ документации, регулирующей мотивирующие и сти- мулирующие процессы в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»	40
2.4.2 Изучение удовлетворенности сестринского персонала усло- виями труда.	43
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВА- НИИ ТРУДА СРЕДНЕГО МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Стимулирование труда и мотивация к труду понятия взаимосвязанные и взаимозависимые. Проблема мотивации труда персонала является одной из наиболее значимых среди проблем, связанных с управлением персоналом. Основной целью каждого руководителя является то, чтобы персонал приносил наибольшую результативность в своей работе. Основными факторами успеха организации являются желание и готовность персонала к успешному выполнению своей работы. Как показывает практика, достичь высоких положительных результатов не получится, если применять механическое принуждение к труду. Если человек не имеет воли и желания к выполнению поставленных задач, то и на полную отдачу от него рассчитывать не стоит. В случае определенного расположения человека, его желания и настроения, соответствующим его системе ценностей, определённым нормам и правилам поведения, происходит персонифицированное представление каждой поставленной задачи.

Стимулирование в медицинской организации в первую очередь направлено на удовлетворение потребности в признании, оценкой деятельности пациентов, удовлетворенности своим качеством труда. Все это относится к нематериальному стимулированию и тесно связано с мотивацией.

Совершенствование деятельности персонала в организации включает несколько направлений, среди которых кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Основное место в системе трудовых факторов занимают мотивация и стимулирование труда работников, определение на этой основе способов повышения удовлетворенности трудом.

Для эффективного функционирования системы управления нужно разрабатывать эффективную модель мотивации. Она позволяет побудить конкретного сотрудника или коллектив в целом к достижению личных, а также коллективных целей.

Для достижения эффективного управления требуется понимать, какую мотивацию преследует каждый человек, при выполнении какой-либо конкретной задачи. Для разработки эффективной системы управления человеком, нужно знать, что им движет и побуждает его к деятельности, какими мотивами он руководствуется при выполнении своих действий. Чтобы это узнать, нужно понимать принцип возникновения мотивов, что нужно сделать для приведения в действие тех или иных мотивов, каким образом происходит мотивирование людей. Для повышения производительности труда следует познать структуры мотивов и то, что требуется работнику, производя стимулирование работника на более высокие результаты.

Проблематика мотивации часто имеет основное значение в жизни любой организации. В случае, если сотрудники имеют мотивацию к поставленной задаче, то они принесут пользу организации с чувством радости, а также будут увлечены при выполнении поставленной им задачи.

В системе здравоохранения сестринский персонал – значимая часть трудовых ресурсов. На профессиональную деятельность медицинских сестер особое влияние оказывают такие негативные факторы, как недостаточный престиж профессии, относительно низкая заработная плата, сложные условия труда, что затрудняет процесс управления. В большинстве учреждений здравоохранения возможности материальной стимуляции труда ограничены дефицитом средств, поэтому особое внимание следует уделить средствам нематериальной мотивации медицинских сестер.

Все вышесказанное свидетельствует об актуальности выбранной темы дипломной работы.

Цель работы: разработка рекомендаций по совершенствованию системы нематериального стимулирования среднего персонала в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие основные задачи:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала.

2. Проанализировать сложившуюся систему мотивации и стимулирования труда среднего персонала в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда среднего персонала в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»;

Объект исследования: удовлетворенность сестринского персонала условиями труда в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ».

Предмет исследования: система нематериального стимулирования.

Методы исследования:

1. Изучение, обработка, анализ научных источников.

2. Анализ научной литературы, связанной с мотивацией и стимулированием.

3. Изучение нормативной документации, регламентирующей процессы мотивации и стимулирования труда в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

4. Социологический метод (анкетирование и интервью).

Дипломная работа состоит из введения, глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Содержит таблиц и рисунков.

База исследования – ГБУЗ СО «Демидовская городская больница» города Нижний Тагил.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Мотивация и стимулирование: сущность, содержание

Эффективное управление персоналом невозможно без понимания мотивов и потребностей человека к правильному использованию стимулов к труду.

Мотивы («motif» фр. побудительная причина, повод к тому или иному действию) – это совокупность психических движущих причин, обуславливающих поведение, действие и деятельность людей [8].

В основе мотивов лежат потребности, интересы, склонности и убеждения. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, как это действие будет осуществлено. Если понять мотив, то можно будет осознать и субъективные движущие причины, которыми руководствуется человек в своей деятельности.

Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Состояние различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и т.д. Мотивационная структура отдельного человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования [38].

Термин «мотивация» имеет два значения: широкое и узкое. В широком значении название «мотивация» определяет область психологических исследований, связанных с выявлением и изучением факторов, побуждающих, направляющих и поддерживающих (на определенном уровне его активности)

поведение человека. В более узком, специальном значении под мотивацией понимается совокупность причин, объясняющих поведение человека.

В таблице 1 представлены наиболее распространенные определения мотивации.

Таблица 1 – Определения мотивации

Определение	Автор
Побуждение, направленное на поддержание поведения. Она связана с понятиями потребности, мотива и рядом других мотивационных факторов. Эти факторы, кроме потребности и мотива, включают в себя цели, стимулы, интересы, намерения, побуждения и влечения.	Викерстафф С. [12; С.49]
Это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Таким образом, ключ к пониманию процесса мотивации лежит в значении слов «потребности», «побуждение», «вознаграждение» и во взаимоотношении между ними.	Хлопова Т. [36; С.51]

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Потребности возникают всякий раз, когда нарушается физиологическое или психологическое равновесие. Побуждения, или мотивы (оба термина часто используются как взаимозаменяющие), возникают, чтобы хоть частично удовлетворить потребности. Вознаграждение же, в свою очередь, определяется как нечто, что приглушает потребность и снижает побуждение.

Таким образом, достижение вознаграждения приведет к восстановлению физиологического и психологического баланса и уменьшит или совсем устранил побуждение.

Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо как результат трудовой деятельности (мотив). Во втором – о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых индивиду, и предос-

ставляющем их ему при условии достижения определенных результатов в работе (стимул).

Вознаграждение за труд – плата, поощрение за выполненную работу, труд; выплачивается, как правило, в денежной форме в соответствии с количеством и качеством труда работника, его трудовым вкладом и результатами работы.

Вознаграждение за труд может быть внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение приносит сама работа (достижение результата, чувство содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, дружба между членами трудового коллектива). Формами внешнего вознаграждения за труд (со стороны управляющего субъекта) могут быть: заработная плата, премии, доплаты и надбавки, а также поощрения в виде ценных подарков, ценных бумаг, предоставления жилья на льготных условиях и др. С мотивационной точки зрения внешнее вознаграждение за труд можно определить как *стимулирование труда*.

Процесс стимулирования деятельности члена организации – это такое воздействие на его поведение, которое включает в свою сферу все потребности, интересы, цели, стремления, мотивы. Следовательно, основу стимулирования составляет взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности члена организации. Стимулирование реализуется через создание условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у работника возникало желание, стремление к эффективной деятельности.

Существуют различные классификации видов мотивации трудовой деятельности. Ключевыми можно считать классификацию в зависимости от основных групп потребителей и по источникам возникновения мотивов.

В зависимости от основных групп потребностей различают три вида мотивации сотрудников:

1) *Материальная мотивация* зависит от уровня дохода сотрудника, его удовлетворенности материальными выплатами и поощрениями, предос-

тавляемыми руководством. Данный вид мотивации говорит о стремлении человека к достатку, определенному уровню жизни.

2) *Трудовая мотивация* – совокупность внутренних мотивов человека к активной трудовой деятельности. Она обусловлена, с одной стороны, содержанием и полезностью выполняемой работы, а с другой – самовыражением и самореализацией человека в процессе работы.

3) *Статусная мотивация* представляет собой процесс побуждения сотрудника изнутри, благодаря таким факторам, как желание продвижения по карьерной лестнице, выполнения ответственной и значимой работы, а также стремление к лидерству, авторитету и высокому положению в коллективе.

По источникам возникновения мотивов выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию:

1) *Внутренняя мотивация* – процессы, протекающие внутри человека, обуславливающие его стремление к выполнению той или иной работы. Внутренними мотивами могут быть, например, стремление к достижению определенной цели, к получению новых знаний и опыта, страх наказания и т.д. На основе внутренней мотивации работники добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями.

2) При *внешней мотивации* воздействие на субъект происходит извне, например, через материальные вознаграждения, распоряжения руководства и т.д.

Между внутренней и внешней мотивации не существует четкой границы, потому что в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам.

Согласно вышеописанным классификациям стимулы, воздействующие на потребности работников можно объединить в две большие группы: материальные и нематериальные. Данная градация позволяет разделить систему

стимулирования работников на материальную и нематериальную составляющие соответственно.

На самом деле, граница между ними достаточно размыта. Несмотря на популярность данной темы в управленческой и психологической литературе, термины часто используются нестрого, отчего возникает терминологическая путаница.



Рисунок 1 - Классификация стимулов

Группа исследователей, таких как Фолькманн К, Токарский К, Коршунов И.А., Гапонова О.С. предлагают схожие варианты классификаций стимулов. На рисунке 1 представлена возможная классификация стимулов, которая была использована в данной работе. Для её разработки мы объединили и дополнили точки зрения авторов.

К группе материальных стимулов можно отнести прямые и косвенные финансовые стимулы. В свою очередь, каждая из этих групп делится на две

подгруппы. Прямые финансовые стимулы можно представить в виде постоянного компонента (оклада) и переменного (премии, бонусы, льготы). Косвенные финансовые стимулы помогают удовлетворить престижные, духовные потребности людей. Они связаны со стремлениями к самоактуализации, самоидентификации, накоплению знаний, с желанием чувствовать себя важной частью организации. Постоянный компонент включает в себя блага, которые предоставляются работнику на постоянной основе, которыми он может пользоваться вплоть до увольнения из организации. Примерами могут служить бесплатные (за счет компании) услуги телефонной связи и служебный автомобиль. Переменный компонент включает блага, предоставляемые за особые успехи в работе (материальные подарки за особые достижения, поездки на отдых за счет компании). Нематериальными же стимулами можно считать стимулы, не имеющие прямого денежного выражения, т.е. то, что нельзя обеспечить денежными выплатами и с помощью материальных благ. Это сильная корпоративная культура, благоприятный морально-психологический климат, возможности самореализации и интересное содержание работы.

Стимулирование персонала можно рассматривать как одну из ключевых проблем в менеджменте. Так или иначе каждый руководитель задумывается о том, как мотивировать работников эффективно выполнять свои обязанности. Стимулирование – очень сложный процесс, так как не существует универсальных правил, каждая мера должна быть разработана под нужды конкретного человека. Именно поэтому, главной задачей руководителя, заботящегося о своих сотрудниках, является определение актуализированных потребностей и разработка системы нематериального стимулирования с их учетом.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Основная задача руководителя предприятия или организации - создание условий для успешного мотивационного поведения работников. Мотивирование составляет основу управления человеком, побуждает работников действовать более эффективно для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Следовательно, мотивация представляет собой с одной стороны убеждение, навязанное индивидам извне, а с другой - это самопобуждение [18].

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

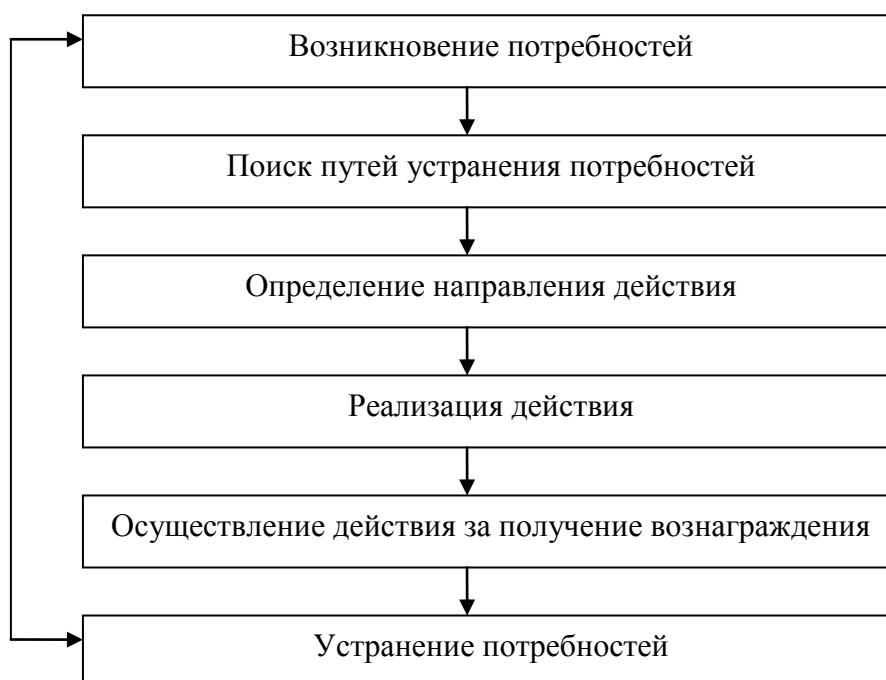


Рисунок 2 – Схема мотивационного процесса

Первый — возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

Второй этап — поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потреб-

ность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап – ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [15].

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычлениить достаточно трудно.

1.2. Виды мотивации и стимулирования

Мотивация может быть внутренней и внешней. Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Если работа интересна для человека, то он в полной мере реализует свои способности и склонности,

и это уже будет являться сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду.

Внешняя мотивация может выступать в двух формах: административной и экономической. Административная мотивация выражается через выполнение работ по команде, приказу, распоряжению, то есть по принуждению. Экономическая мотивация осуществляется через экономические стимулы (заработная плата, надбавки и др.).

Эффективность мотивации оценивается по результатам деятельности сотрудников и по характеристикам, определяющим отношение к труду (усилие, старание, настойчивость, внимательность, добросовестность, конкретность).

Взаимосвязи элементов мотивационных процессов можно проследить на рисунке 3.

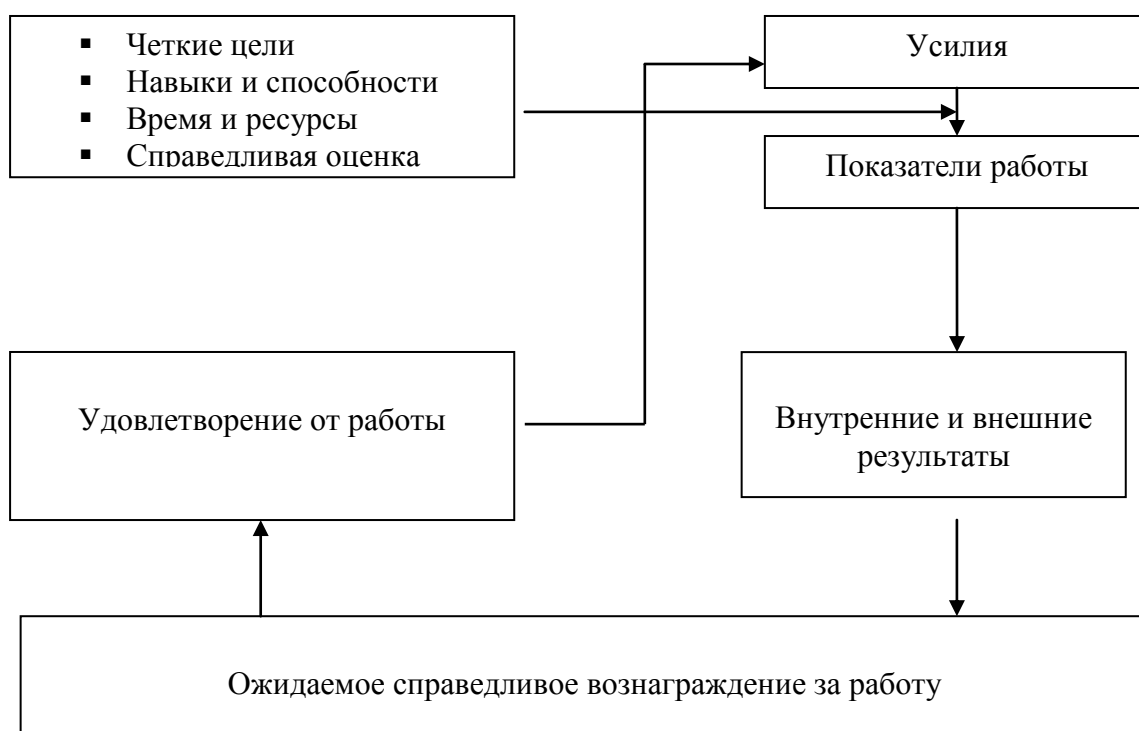


Рисунок 3 – Взаимосвязь элементов мотивационных процессов

Из этого рисунка можно сделать вывод, что пока не достигнут результат по удовлетворению потребностей человека и достижению целей организации то, до тех пор будет повторяться мотивационный процесс. Методы воздействия мотивации могут меняться, из-за разной степени влияния на

конкретные действия руководителя у различных людей. Как только результат достигнут при взаимосвязи двух сторон, мотивационный процесс считается завершенным.

Характер мотивационного процесса зависит еще и от того, какие потребности инициируют человека. Случается так, что сами потребности находятся в сложном динамическом взаимодействии, но зачастую могут противоречить друг другу или, же усиливать действия отдельных потребностей. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия, могут возникнуть непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия [13].

Стимул – это внешнее воздействие на человека, целью которого является направление его деятельности,

Стимулирование труда предполагает создание условий (механизма), при которых поощряется активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты.

Процесс стимулирования деятельности члена организации – это такое воздействие на его поведение, которое включает в свою сферу все потребности, интересы, цели, стремления, мотивы. Следовательно, основу стимулирования составляет взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности члена организации. Стимулирование реализуется через создание условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у работника возникало желание, стремление к эффективной деятельности.

1.3. Факторы, влияющие на качество труда и на удовлетворенность трудом

Удовлетворенность трудом – это исполнение, осуществление ожиданий человека от материальных, социальных и духовно-нравственных результатов своей работы; совокупное воздействие на работника компонентов трудовой

мотивации, включая содержание и условия труда, величину заработка, общественное признание достигнутого, возможности для самовыражения и самоутверждения личности – факторов, определяющих, в конечном счете стремление к полезной деятельности, проявление творческой инициативы, готовность к партнерскому сотрудничеству [2].

Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, многообразны, но среди них основными являются следующие [1]:

1.*Работа*. Содержание и характер работы являются основным источником удовлетворенности, но при этом огромную роль играют также сложность работы, автономность и возможность получения определённого статуса при ее выполнении;

2.*Оплата*. Система денежных вознаграждений рассматривается не только как материальный фактор удовлетворенности трудом, но и как отражение социально-трудовых отношений. Работники зачастую воспринимают уровень своей заработной платы как отражение того, как руководство оценивает их вклад в деятельность организации;

3.*Продвижение по службе*. Возможности продвижения оказывают разнообразное по силе воздействие на удовлетворенность трудом, поскольку могут осуществляться в разных формах и условиях;

4.*Руководство*. Существуют два основных параметра руководства, влияющие на удовлетворенность трудом:

-ориентация руководителя на работника, которая измеряется степенью заинтересованности руководства благополучием своих подчиненных;

-вовлеченность (степень влияния) работника в принятие решений, имеющих непосредственное отношение к их работе.

5.*Трудовой коллектив*. Может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на удовлетворенность трудом. Сплоченный коллектив способствует получению большей радости и удовольствия от работы. При обратной ситуации, т. е. когда с людьми трудно ладить, данный фактор оказывает отрицательное воздействие на удовлетворенность трудом;

6.Условия работы. Рабочие условия оказывают влияние на удовлетворенность трудом, схожее с влиянием рабочей группы. Если все обстоит благополучно, проблем с удовлетворенностью трудом не будет; если дела идут плохо, проблемы обязательно возникнут.

1.4 Особенности мотивации и стимулирования в медицинских учреждениях

Актуальная проблема здравоохранения – нехватка среднего медицинского персонала – ставит перед менеджерами сестринского дела важную задачу по укомплектованию штата медицинских сестер и сохранению имеющегося кадрового потенциала. Во многом ее решение зависит от уровня и содержания трудовой мотивации и стимулирования сестринского персонала.

В середине 50-х годов XX в Ф.Герцберг разработал теорию, с помощью которой было выяснено, что факторы, вызывающие удовлетворение от работы отличаются от факторов, вызывающих неудовлетворение.

Первые факторы были названы мотивационными, вторые получили название гигиенических. Отсутствие гигиенических факторов оказывает отрицательное влияние на желание работать, в то время как их наличие обеспечивает стабильную работу индивида и совершенно не способствуют повышению удовлетворенности. Согласно точке зрения Герцберга, определенные гигиенические аспекты являются необходимыми, но не достаточными условиями мотивации. Гигиенические факторы Ф. Герцберга примерно соответствуют физиологическим потребностям. Они не могут мотивировать персонал организации к эффективному труду, они не вызывают у ее сотрудников чувства удовлетворенности трудом, на них начинают обращать внимание только при их отсутствии или плохом качестве. Итак, факторами, удерживающими на работе, или гигиеническими являются величина заработной платы, отношения в коллективе, отношения с руководством, подчиненными.

Вторую группу факторов Ф. Герцберг назвал мотивационными и отнес к ним профессиональный успех, продвижение по службе, признание результатов работы, высокую степень личной ответственности работников, возможность их творческого самовыражения. Наличие у сотрудников организации подобных мотиваций вызывает удовлетворение трудом и стимулирует на дальнейшую эффективную работу. Однако отсутствие данных факторов или их неадекватность не ведут к неудовлетворенности трудом у персонала, Ф. Герцберг таким образом подчеркивает ситуационный и вероятностный характер управления мотивацией сотрудников организации: то, что мотивирует к эффективному труду одного сотрудника, не обязательно будет мотивировать к нему другого. Кроме того, состав гигиенических и мотивационных факторов может со временем меняться и у отдельного сотрудника, и у трудового коллектива.

Модель Ф. Герцберга эффективно используется в ряде организаций, для чего в них составлялись перечни гигиенических и мотивирующих факторов, и сотрудники сами определяли свои предпочтения. (табл. 2).

Таблица 2 - Гигиенические и мотивирующие факторы в теории Ф.Герцберга

Фактор	Значение	Пример
1. <i>Гигиенические факторы</i> (факторы неудовлетворенности)	Недостаток снижает удовлетворенность трудом, но недостаток не повышает ее и не мотивирует	Условия работы, зарплата, межличностные отношения, степень контроля
2. <i>Мотиваторы</i> (факторы удовлетворенности)	Наличие повышает удовлетворенность трудом и мотивирует повышение эффективности	Успех, продвижение по службе, признание и одобрение, ответственность, творчество, личностный рост

Таким образом, Ф. Герцберг показывает необходимость использования нематериальных стимулов, которые могут выступать как гигиенические, так и мотивирующие факторы.

Ф. Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. В таблице заработная плата нахо-

дится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

В качестве нематериальных стимулов в первую очередь выступают мотиваторы (мотивирующие факторы), а не гигиенические факторы.

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание особенностей его мотивации. Зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему управления мотивацией персонала.

В настоящее время существует большое количество различных способов воздействия на мотивацию человека, и их диапазон постоянно растет. Все это предопределяет повышенный интерес к проблемам трудовой мотивации. Самый простой способ мотивировать персонал – повысить ему оплату труда. В России процесс формирования систем мотивации труда происходит в сложных социально-экономических условиях. Кроме того, фонд заработной платы не безграничен. Поэтому задача руководителя – находить методы нематериальной мотивации и стимулирования медицинских сестер с учетом потребностей (табл. 3).

Таблица 3 – Структура факторов нематериальной стимуляции

Фактор мотивации	Содержание
Физиологические	Комфорт (условия труда), отдых, питание
Защита и безопасность	Микроклимат в коллективе, стабильность, перспективность должности
Социальные потребности	Поддержка, одобрение, положительная оценка руководителя и коллектива, статус, возможность обучения
Уважение и самоуважение	Внимание, оценки по достоинству, рост, компетентность, развитие, признание, конкурентоспособность специалиста
Самореализация	Свобода действий, возможность самостоятельно принимать решения, достижение своих целей.

В профессиональной деятельности медицинских сестер существенную роль играет как внешняя, так и внутренняя мотивация. Профессия медицинской сестры традиционно рассматривается как побуждаемая внутренними

мотивами, что закреплено в массовом сознании и зафиксировано в соответствующих документах. Так как возможности внешней мотивации ограничены, следовательно в структуре мотивации среднего медицинского персонала особенно важна роль внутренней мотивации, т.е. удовлетворение профессиональной деятельностью, уверенностью в собственном профессионализме, реализация особенностей характера и темперамента, способностей личности.

Трудовая мотивация медицинских сестер имеет определенные особенности:

- желание лечить людей;
- желание облегчить страдания тяжелобольных, стариков и детей;
- возможность заботиться о здоровье близких;
- престиж профессии и семейные традиции;
- желание решать научные медицинские проблемы;
- возможность заботиться о своем здоровье;
- материальная заинтересованность.

Системы мотивации персонала и стимулирования труда не зависят только от материального вознаграждения, в частности денежного довольствия, но и подразумевают в себе:

- нематериальное вознаграждение, доверие, авторитет, социальные программы (табл. 4);

- организационно-психологические способы мотивации, к которым относятся гарантии занятости, создание благоприятных условий труда, системы контроля и оценки результатов деятельности, характер межличностных установок, определение корпоративных ценностей [21].

Таблица 4 – Виды стимулирования

<i>Материальное</i>	<i>Нематериальное</i>
<i>Денежное</i>	1. Возможность карьерного роста
1. Заработная плата	2. Возможность организации гибкого графика работы.
2. Стимулирующие выплаты	3. Наличие права голоса при принятии важных решений.
3. Дополнительные выплаты	4. Награды и призы по результатам соревнований между подразделениями
4. Премии	5. Корпоративные награды и звания, устная похвала.
5. Обеспечение рабочей одеждой	6. Государственные награды и почетные звания
<i>Неденежное (косвенное)</i>	7. Проведение корпоративных мероприятий, конкурсов профессионального мастерства. Соревнований.
1. Оплата транспортных расходов	8. Привлечение к обучению других сотрудников (наставничество)
2. Доставка к месту работы и домой	9. Комфортные условия на рабочем месте
3. Субсидии (дотации) на питание	10. Поздравления с праздниками, с днем рождения, поздравления стажистов.
	11. Внутренний конкурс на замещение вакантной должности.
	12. Помещение фотографий лучших сотрудников на доску почета.
	13. Благодарности пациентов на информационном стенде.

Помимо материальных и нематериальных видов способов персонала были приняты и другие приемы, позволяющие мотивировать персонал и стимулировать труд. Для этого делаются:

1) формируется идеология корпоративной культуры, содержащая в себе положительный внутренний и внешний имидж медицинской организации;

2) проясняется организационная структура. Устанавливаются оптимальные формальные и неформальные взаимодействия различных подразделений, а также взаимодействие между сотрудниками. Этот прием включает в себя два вида механизмов: централизации и децентрализации принятия решений, эффективно работают исходя из сложившейся ситуации;

3) другие способы (табл.5).

Таблица 5 – Цели нематериальной мотивации и способы их достижения

Компоненты мотивации	Инструменты мотивации	Цели мотивации
1	2	3
Корпоративная культура. Система общих для всего коллектива ценностей, норм.	Устав организации, основные принципы руководства, стиль управления.	Признание целей организации, ориентация на перспективу.
Принципы руководства. Отношения между руководителями и подчиненными.	Делегирование ответственности, участие в принятии решений, создание условий труда и отдыха.	Ориентация на перспективу, согласование интересов. Сотрудничество.
Кадровая политика. Повышение квалификации и мобильности работников.	Тренинги, семинары. Планирование карьеры кадров, структуры кадров.	Самостоятельность, инициативность. Инновационная деятельность.
Информация о делах организации.	Информационные листки, справочники, совещания.	Информированность о делах коллектива, его интересах.
Организация рабочего места и рабочего времени. Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работников.	Техническое оснащение рабочих мест. Гибкое рабочее время, скользящий график, планирование отпуска..	Удовлетворенность состоянием рабочего места. Удовольствие от работы. Ответственность и эффективность использования рабочего времени.

В целом, для нематериальной мотивации можно выделить следующие инструменты:

- корпоративная культура лечебного учреждения;
- организация рабочего места и времени;
- информация;
- кадровая политика.

Корпоративная культура - это набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы.

К базовым элементам корпоративной культуры относятся:

- миссия организации (общая философия и политика);
- базовые цели (стратегия организации);
- этический кодекс организации (отношения с пациентами, сотрудниками);
- корпоративный стиль (цвет, логотип, униформа).

В настоящее время миссия организации, ее базовые цели для большинства сотрудников составляют неотъемлемую часть рабочей жизни. Они яв-

ляются четко сформулированными и общедоступными для всего персонала. Для того, чтобы достичь эффективной работы программы мотивации персонала необходимо точно, ясно и понятно формулировать, и формализовывать миссию, а также ее основные задачи. Формализация задач и целей подразумевает в себе усиление воздействий и повышает обязательность людей. Документально зафиксированная (еще лучше – внесенная во внутрифирменные документы, написанная на заставках компьютеров) цель позволяет постоянно концентрироваться на ее достижении [17].

Для достижения поставленных целей необходима периодическая актуализация конечных результатов и приведение их в соответствие с изменившимися условиями. Задача должна быть реальной в плане наличия внутренних ресурсов и внешних возможностей, но труднодостижимой, иначе мотивация работников будет слишком слабой. Установление конечных и промежуточных сроков реализации целей позволяет знать пройденный и определять оставшийся путь. Своевременное и полное информирование персонала о ходе достижения цели помогает держать ее в поле зрения. Этот процесс необходимо связывать с системой поощрений, что будет помогать поддерживать его эффективность.

Сотрудники должны иметь четкое представление о том, за какие действия последует вознаграждение.

Этический кодекс представляет собой официальный документ компании, который описывает взаимоотношения сотрудников с различными группами людей (внешними и внутренними клиентами), придерживаться которого обязан каждый сотрудник. Как правило, в нем заложены наиболее важные аспекты, важные для данной организации вопросы.

Наличие всего комплекса элементов корпоративного стиля мотивирует работников на успешный труд.

Кадровая политика - это разработка и реализация мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность.

Таким образом, нематериальная мотивация формируется через внутреннюю культуру организации [31].

Мотивация – явление чрезвычайно сложное для исследований, поскольку она проявляется в действиях и поступках людей, не всегда отражающих истинные побудительные причины поведения

Мотивы человека проявляются в его поведении, поэтому при исследовании мотивации прибегают к методам, позволяющим оценить последствия тех или иных действий, выраженные в результатах трудовой деятельности (анализ организационных проблем, анализ документов), уяснить характер отношения работника к тем или иным процессам, происходящим в организации (наблюдение, социологический опрос), а так же определить силу и направленность его поведения, являющиеся следствием действия как внутренних, так и внешних мотиваторов.

Так одной из составляющих мотивации является удовлетворенность трудом, проявляющаяся в том, что сотрудники стремятся продолжать работу в данной организации.

Анализ удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом – это комплекс положительных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе труда и при оценке его результатов. Она характеризуется преобладанием позитивного, конструктивного отношения к работе со стороны сотрудника, которое проявляется в исполнительности, высокой степени ответственности за выполняемую работу, стремлении сделать ее как можно лучше, соблюдении норм поведения и требований организации, сотрудничестве, взаимопомощи, желании повышать свой профессиональный уровень.

В случае неудовлетворенности трудом падают показатели результатов труда, происходит высокая текучесть персонала, его нестабильность, наблюдается высокий уровень заболеваемости, нарушаются нормы поведения, в том числе происходит несоблюдение правил техники безопасности, а также снижение трудовой активности.

К факторам, влияющим на формирование высокой удовлетворенности трудом, относятся:

1. материальное вознаграждение;
2. условия труда;
3. отношение с руководством и с коллегами;
4. содержание работы;
5. статус работника;
6. перспективы и возможности;
7. гарантии и стабильность.

Стимулирование может быть материальным и нематериальным.

Материальное стимулирование в виде платы за количество, качество и результаты труда складывается из постоянной и переменной частей. К постоянной части относятся оклад(тарифная ставка), компенсационные доплаты и надбавки. К переменной части – стимулирующие надбавки. Постоянная часть заработной платы стимулирует привлечение и удержание персонала, заинтересовывает его в повышении квалификации. Переменная часть стимулирует в достижении более высоких индивидуальных и коллективных результатов, развитию деловых качеств и творческого потенциала.

Нематериальное стимулирование включает в себя признание заслуг и объявление благодарности, выдвижение на более высокую должность, создание условий для реализации творческого потенциала работника, предоставление более комфортных условий труда на рабочем месте.

Мотивирующие факторы:

- стабильность положения организации;
- положительный имидж сотрудника;
- высокий уровень оплаты труда;
- привлекательная система льгот;
- возможность для приобретения опыта и новых знаний;
- сплоченный и дружный коллектив;
- возможность для быстрой карьеры;

- интересная работа;

Демотивирующие факторы:

- высокая интенсивность труда;
- высокая мера ответственности за результаты работы;
- жесткие требования к соблюдению дисциплины;
- отсутствие гарантий занятости;
- отсутствие свободного времени;
- недостаток полномочий для выполнения своих функций.

Наличие этих мотивов в качестве актуально действующих у основных групп сотрудников организации (как мотивирующих, так и демотивирующих), а так же наличие в организации условий и процедур для их реализации создают реальный мотивационный момент с определенной силой и вектором направленности. Это и есть, на наш взгляд, тот рычаг управления организационным поведением (в части мотивации), который делает это поведение эффективным.

В качестве показателя уровня нематериальной мотивации можно использовать такой показатель, как «плотность мотивации». Для определения данного показателя можно воспользоваться следующим алгоритмом [11]:

1) Определить количество мотивов, на которые может быть нацелено проведение мотивационных мероприятий, Например:

- материальное вознаграждение;
- удовлетворенность от самого процесса работы и результатов работы;
- самореализация в данном виде деятельности;
- продвижение по карьерной лестнице;
- стремление к достижению результата;
- потребность в достижении социального престижа и уважении со стороны руководства и коллег;
- избегание возможных наказаний или критики со стороны руководства и коллег;
- стремление к безопасности;

- стремление к общению;
- благоприятный психологический микроклимат в коллективе;
- рациональное соотношение труда и отдыха.

2) Определить фактическое число мотивов, задействованных в мотивационной системе предприятия.

3) Произвести расчет «плотности мотивации», используя формулу:

$$P_{ji} = \sum \frac{Y_{nji}}{N}$$

где P_{ji} — относительная плотность представленных j -х мотивов;

Y_{nji} — фактическое число j -х мотивов, ед.;

N – потенциально возможное число мотивов.

4) Провести анализ полученных результатов и предложить пути совершенствования мотивации.

Таким образом, проведя расчеты, можно получить цифровое значение показателя нематериальной мотивации. В целом же расчет показателя плотности мотивации может отражать, что на данный момент в медицинской организации используется полный или ограниченный набор факторов мотивации. Это, в свою очередь, может свидетельствовать о том, что система мотивации находится в неудовлетворительном состоянии и нуждается в совершенствовании, либо является полноценной и не требует работы над собой.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ГБУЗ СО «ДЕМИДОВСКАЯ ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА»

2.1. Характеристика ГБУЗ СО «Демидовская городская больница»

Демидовская больница - это современное многопрофильное, специализированное медицинское учреждение. Высокий уровень оказания медицинской помощи, улучшенная техническая база и усовершенствованные методы обследования и лечения позволяет назвать «Демидовскую больницу» Нижнего Тагила одной из ведущих в городе и Горнозаводском округе. По объему и мощности оказываемой помощи Демидовская больница находится на 2 месте после областной клинической больницы №1. В больнице имеются все направления медицинского профиля за исключением кардиохирургии и трансплантологии. ГБУЗ СО « Демидовская ГБ» имеет в своем составе круглосуточный стационар на 875 коек. В состав стационара входят хирургический корпус, терапевтический корпус , перинатальный центр, нефрологический центр, эндокринологический центр, центр Уралец, развитая сеть поликлинического приема и современное направление : это стационар – замещающая помощь, т.е. дневной стационар. В Демидовской больнице работают 180 врачей, 668 – средний персонал, 401 – младший персонал.

Структура организации линейно – функциональная. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Каждый подчиненный и каждое звено имеет одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. Но в структуре управления сестринским персоналом существуют элементы

управления, построенные на принципе двойного подчинения исполнителей, что характерно для функциональной системы.

Анализ деятельности ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» с 2014 -2016 гг. представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ деятельности ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» с 2014–2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения			
				2015г/2014г		2016г/2015г	
				абс.	отн.	абс.	отн.
Стационар							
Работа койки	337,4	332,7	331,2	-4,7	-1,4%	-1,5	-0,4%
Средний койко-день	10,3	9,8	9,4	-0,5	-5,1%	-0,4	-4,2%
Летальность	2,5%	2,7%	2,6%	0,2%	7,4%	-0,1%	-3,8%
Поликлиника							
Мощность поликлиники плановая (посещений в смену на 10 000 населения):	304,2	304,2	304,2	-	-	-	-
Мощность поликлиники фактическая	295,1	302,1	293,6	7	2,3%	-8,5	-2,8%
Число посещений. на 1 жителя	5,5	5,6	6	0,1	1,8%	0,4	6,7%
Количество лиц прошедших диспансеризацию	5018	7178	7457	2160	30%	279	3,7%
Выполнение годового плана по диспансеризации	77%	100,74%	101,45%	23,6%	23,6%	0,7%	0,7%

Динамика численности обслуживаемого населения представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Динамика численности обслуживаемого населения

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения			
				2015 г./2014 г.		2016 г./2015 г.	
				абс.	отн.	абс.	отн.
Численность населения	29109	30083	29268	974	+ 3,2%	- 815	- 2,7%

Население в 2015 году увеличилось за счет присоединения новых территорий обслуживания, в 2016 году уменьшилось – за счет отъезда населения в другие области РФ.

2.2. Анализ среднего медицинского персонала ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

В лечебном учреждении, как и во многих других государственных МО, остро стоит проблема укомплектованности кадрами. Проведем анализ укомплектованности штатов сестринскими кадрами в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ».

Анализ начнем с обеспеченности обслуживаемого населения средним медицинским персоналом (табл. 8).

Таблица 8 – Обеспеченность средним медицинским персоналом

	2014 г.		2015 г.		2016 г.		2016/2014	
	Чел.	На 10 тыс. насел.	Чел.	На 10 тыс. насел.	Чел.	На 10 тыс. насел.	Чел.	Уд.вес
Средний мед.персонал	710	244	695	231	676	231	-34	-4,8

Из данной таблицы видно, что численность среднего медицинского персонала из года в год снижается. Это связано с уходом сотрудников на пенсию, переездом в другие населённые пункты, переходом на работу в другие МО города.

Показатель обеспеченности населения (на 10 тыс. человек населения) средним медицинским персоналом составил в 2014 году – 244, в 2015 и 2016 гг. на одном уровне - 231.

Укомплектованность кадрами и коэффициент совместительства по МО представлены в таблице 9

Таблица 9 – Показатели укомплектованности кадрами и коэффициенты совместительства, 2016 г.

	Кол-во штатных-должн.	Кол-во занятых-должн.	Число физ.лиц, с совместителями	Укомплект. шт.должн. физ. лицами (%)	Укомплект. шт.должн. занятыми-должн. (%)	Коэффициент совместительства
Ср. мед.персонал в целом по учреждению в т.ч.	1 164,25	1 131,75	750,00	64	97	1,5
в поликлинике	271,25	255,75	184,00	68	94	1,4
в стационаре	893,00	876,00	566,00	63	98	1,5

Из таблицы 9 мы видим, что укомплектованность штатных должностей физическими лицами больше в поликлинике, а коэффициент совместительства - в стационаре.

Численность и удельный вес средних медицинских работников по возрастам наглядно представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Численность и удельный вес средних медицинских работников в возрасте до 30 лет и лиц пенсионного возраста за 2012–2016 гг.

Год	Средние медицинские работники	Средние медицинские работники до 30 лет		Средние медицинские работники пенсион.возраста	
	Абс.	Абс.	%	Абс.	%
2012	733	191	24.8	150	19.5
2013	721	157	22	115	16
2014	710	159	20.7	85	11
2015	695	112	16	151	21.7
2016	676	107	15.8	160	23.6

Анализ специалистов среди средних медицинских работников пенсионного возраста и медицинских работников до 30 лет, показал тенденцию к увеличению лиц пенсионного возраста и снижению числа работников до 30 лет.

Текучесть медицинских кадров (средний медицинский персонал) за последние пять лет приведена в таблице 11.

Таблица 11 – Прием и увольнение 2012-2016 гг.(средний медицинский персонал)

Прием						
Год	Принято средних медицинских работников	После окончания среднего специального учебного заведения	Перешли из другой специальности	Прибыли из других районов области	Прибыли из других областей РФ	Прибыли из других стран
2012	117	22				
2013	31	5				
2014	47	8				
2015	55	5				
2016	55	6		2		
Увольнение						
Год	Уволено средних медицинских работников	Вышли на пенсию	Сменили место жительства	Перешли в другую специальность	Перешли в организации частной формы собственности	Перешли на работу в немедицинскую сферу деятельности
2012	41	3		1		
2013	36	7				
2014	59	3			4	
2015	70	7		1	3	
2016	74	7	6		6	

Анализируя кадровую ситуацию можно сделать вывод: общая укомплектованность составила 67% в 2016 году против 60 % в 2015 году. При коэффициенте совместительства 1,4 и 1.7 . В 2016 году изменилось штатное расписание поэтому процент укомплектованности вырос. Количество принятых и уволенных остается на одном уровне. Специалисты до 30 лет составляют 16% от общего числа работающих, пенсионеры по возрасту и выслуге 24%. т.е каждый 4 является пенсионером.

Как видно из данных представленных (табл. 12) растет количество специалистов с сертификатами, показатели квалификационных категорий средних медицинских работников практически на одной уровне.

Таблица 12 – Показатели повышения квалификации и квалификационных категорий среднего персонала за 2014 – 2016 г.

Год	Кол-во чел.	Кол-во сертификатов специалистов	Имеют квалификационную категорию							
			Высшая	Уд.вес, %	Первая	Уд.вес, %	Вторая	Уд.вес, %	Не имеют категории	Уд.вес, %
2014	710	710	497	70	71	10	71	10	71	10
2015	695	695	473	68	76	11	70	10	70	10
2016	676	676	421	68	74	11	69	10	112	10

Как видно из данных представленных (табл. 12) растет количество специалистов с сертификатами, показатели квалификационных категорий средних медицинских работников практически на одной уровне.

Руководство Демидовской больницы придает большое значение образованию и обучению своих сотрудников. Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника.

2.3. Материалы и методы исследования

Для выявления особенностей системы мотивации и диагностики удовлетворенности трудом сестринского персонала в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» мы использовали несколько методов исследования:

1. *Метод изучения документации* – это метод сбора данных, основанный на исследовании документированной информации, непосредственно зафиксированной ранее.

Цель применения: анализ нормативной документации, регламентирующий систему мотивации и стимулирования в организации.

На первом этапе исследования мы ознакомились с документацией, связанной с материальным и нематериальным стимулированием среднего персонала в подразделениях ГБУЗ СО «Демидовская ГБ», а именно:

Изучили документацию за период 2014-2016 гг.

1. Положение об оплате труда работников ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» от 01.10.2015 г. .

2. Положение об экспертном медико-экономическом совете ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» от 01.01.2016 г.

3. Коллективный договор на 2014-2017 гг.

4. Положение «О порядках, размерах и условиях осуществления стимулирующих выплат работникам ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» за выполнение обязанностей по повышению качества оказания круглосуточной медицинской помощи.

5. Показатели эффективности деятельности заведующих стационарными отделениями и старших медицинских сестер (к Положению «О порядках, размерах и условиях осуществления стимулирующих выплат работникам ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» за выполнение обязанностей по повышению качества оказания круглосуточной медицинской помощи)

6. Распорядительные документы:

- приказы о награждении грамотами, благодарственными письмами, поощрении к юбилейным датам,

- протоколы медико-экономического совета о результатах премирования по итогам работы за месяц, о выделении премии сотрудникам за участие в конкурсах, спортивных мероприятиях

- приказы о взысканиях за выявленные нарушения.

Документы дают официальную информацию обо всех элемента системы мотивации.

Так положение об оплате труда раскрывает структуру применяемых форм и

систем материального вознаграждения, а так же условий его получения для сотрудников.

Качества труда персонала.

Показатели эффективности деятельности – определяют результаты

Из документов были получены сведения о действующей системе материального и нематериального стимулирования персонала, проанализировано количество поощрений и взысканий сестринского персонала за период 2014-2016 гг.

2. *Социологический метод (анкетирование)* – это метод сбора первичной социологической информации об изучаемом объекте посредством обращения с вопросами к определённой группе людей, именуемых респондентами. Опросник представляет собой перечень вопросов об определенных позициях, установках, мнениях пациентов.

Т.к условия труда являются очень важными мотивационными и стимулирующими факторами нами была проведена оценка удовлетворенности этими условиями труда сестринским персоналом.

Удовлетворенность трудом – это комплекс положительных чувств и эмоций, возникающий у работника в процессе труда и при оценке его результатов. Она характеризуется преобладанием позитивного отношения к работе со стороны сотрудника, которое проявляется в исполнительности, высокой степени ответственности за выполняемую работу

Неудовлетворенность трудом проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала. Оценка этих показателей должна производиться в комплексе.

В качестве метода исследования было выбрано анкетирование.

Цель анкетирования: оценка не только общей удовлетворенности своим трудом, но и оценка её составляющих: интерес к работе, удовлетворенность достижениями в работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, предпочтение выполняемой работы высокому заработку, удовлетворенность условиями труда, профессиональная ответственность.

В анкетировании приняли участие 119 медицинских сестер из разных подразделений больницы. Все респонденты женского пола. Анкетный опрос продолжался 2 недели.

С целью получения результатов была разработана анкета (прил.1), состоящая из 15 – ти вопросов. Напротив каждого предложенного утверждение пациенткам нужно было поставить «галочку» в соответствующем квадрате: «согласна» («Да»), «не согласна» («Нет»), «затрудняюсь ответить» («Не знаю»).

Вопросы были сгруппированы по блокам:

1. Личные и профессиональные сведения, образование.
2. Оценка стимулирующих факторов.
3. Оценка факторов удовлетворенности трудом.

В структуре опрошенных респондентов были выделены следующие возрастные группы (рис. 4): от 31 до 40 лет – 40 %; от 41 до 50 лет – 34 %; от 51 до 60 лет – 26%;

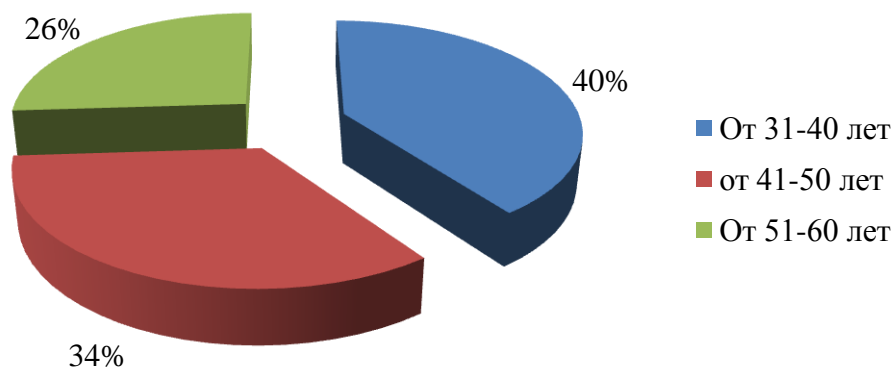


Рисунок 4 - Распределение по возрасту медицинских сестер

Преобладающая группа по возрасту среди респондентов от 31 до 40 лет. По стажу работы (рис. 5) в Демидовской больнице самую многочисленную группу составили специалисты со стажем от 21 до 25 лет (53%), со стажем от 11 до 20 лет (26,6%), со стажем от 3 до 10 лет (13,3%) и только (6,6%) имеют стаж работы в должности до трех лет,

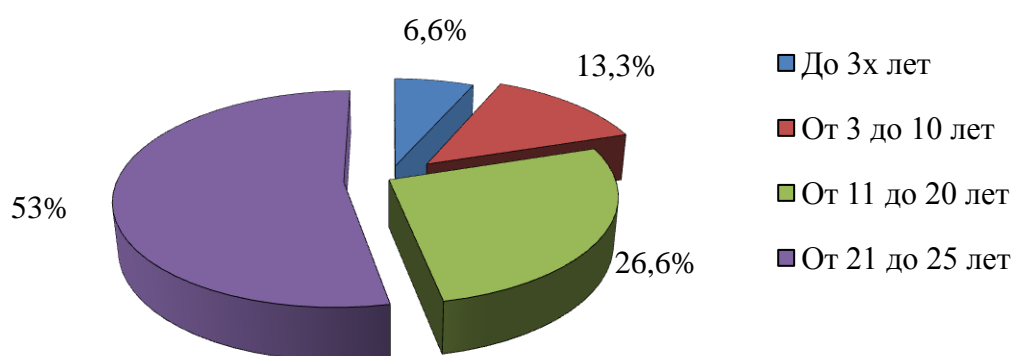


Рисунок 5 - Распределение медицинских сестёр по стажу работы в Демидовской больнице

Это говорит о чувстве принадлежности к организации, и о том что сотрудники имеют большой опыт работы, профессионалы своего дела. Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника.

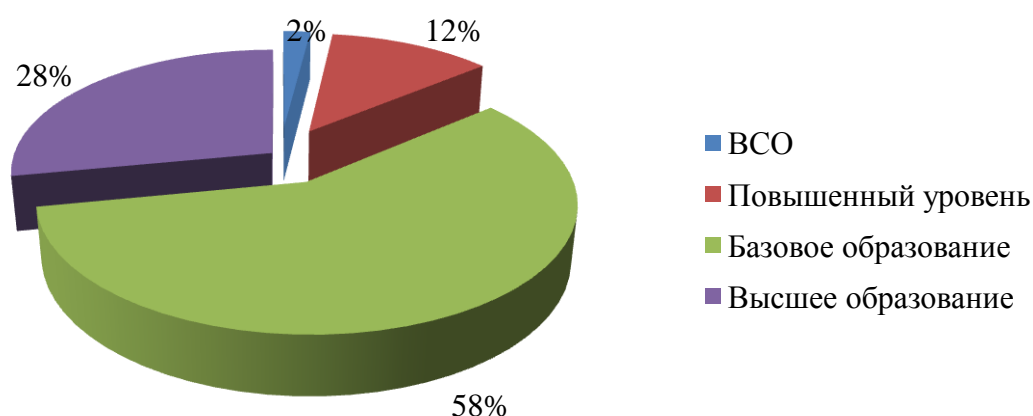


Рисунок 6 - Распределение медицинских сестёр по уровню образования

Распределение респондентов по уровню образования показало, что только 2% опрошенных имеет высшее сестринское образование, 12% повы-

шенный уровень (курсы по организации управления), 58% - имеют только базовое образование, 28 % опрошенных имеют высшее не профильное образование.(рис.6)

Большинству респондентов присвоена высшая квалификационная категория(93,5%), что свидетельствует о высоком уровне знаний, навыков, умений в области организации сестринской деятельности.

2.4. Анализ действующей системы мотивации и нематериального стимулирования среднего медицинского персонала в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

2.4.1. Анализ документации, регулирующей мотивирующие и стимулирующие процессы в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

Демидовская больница заинтересована в медицинских сестрах, имеющих значительный профессиональный опыт, образование, лидерский потенциал и высокую мотивацию к труду и собственному развитию.

В больнице существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую деятельность персонала. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура. В случае экономической мотивации применяются выплаты стимулирующего характера. Установлены следующие виды доплат: за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников по причине болезни, беременности, родам и уходу за ребенком, за экстренный вызов в нерабочее время. Материальная помощь в случае смерти супруга(супруги), детей и родителей сотрудника. Для родителей первоклассников один день оплачиваемого отпуска 1 сентября. Подарки на Новый год детям

сотрудников от профсоюзной организации. К нематериальной составляющей относят полный социальный пакет, различные виды поощрений к праздникам и дням рождения сотрудников (табл. 13).

Заработная плата сотрудникам выплачивается два раза в месяц без задержек, что само по себе является стимулом к труду. Люди привыкли к стабильности, и поэтому с большим доверием относятся к руководителю, растет их уверенность в своем положении, и они ценят это. Но в 2014 г. в связи с кризисом, произошли некоторые изменения в части оплаты труда. Так у сотрудников были сокращены размеры и периодичность выплаты премий.

Таблица 13 – Стимулирование сестринского персонала, чел.

Вид стимулирования	2014	2015	2016	Изменения			
				2015/2014		2016/2015	
				абс.	отн. %	абс.	отн. %
Материальное денежное стимулирование							
Стимулирующие выплаты по итогам работы за месяц	710	340	230	-370	-52	-110	-32
Премии за участие в профессиональных конкурсах и спортивных мероприятиях	10	12	15	2	20	3	25
Материальная помощь в случае смерти супруга(супруги), детей и родителей сотрудника	2	4	3	2	100	-1	-25
Материальное неденежное стимулирование							
Различные виды поощрений к праздникам и к юбилеям сотрудников							
– ценные подарки	4	16	14	12	300	-2	-12,5
Нематериальное стимулирование							
Различные виды поощрений к праздникам и к юбилеям сотрудников							
– грамоты	33	30	45	-3	-9	15	50
– благодарственные письма	27	21	20	-6	-22	-1	-4,7

Не все категории сотрудников стали получать стимулирующие выплаты. Также изменились условия выплаты премий: теперь получить премию стало гораздо сложнее. В части работы над положениями об оплате труда постоянно ведется работа, в него вносятся изменения в соответствии с тем, как меняется экономическая обстановка в стране. Существуют критерии оценки эффективно-

сти труда для старших медицинских сестер, предусматривающие Систему наказаний за определенные дефекты и нарушения в ходе своей деятельности.

Проанализировав документы можно сделать вывод, что основная форма материальных поощрений в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» – это стимулирующие выплаты по итогам работы за месяц, которые уменьшились по сравнению с 2014 годом, т.к. на основании положения о стимулирующих выплатах и показателей качества эффективности труда поощряются сотрудники подразделений, выполнивших план работы и при отсутствии обоснованных жалоб и нарушений, предусмотренных положением.

Сотрудники, принимавшие участие в городских и областных профессиональных конкурсах, спортивных мероприятиях награждаются подарками и премией. Руководство Демидовской больницы придает большое значение участию в профессиональных конкурсах и сотрудники принимают активное участие.

Используется не значительное количество нематериальных поощрений - награждение сотрудников грамотами и благодарственными письмами к профессиональным праздникам, юбилейным датам с занесением в трудовую книжку.

Многие руководители осознают, что необходимо побуждать людей работать. Однако при этом полагают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Истинные мотивы, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными методами стимулирования труда, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника к выполнению задач, стоящих перед организацией [39].

Поэтому вести работу в части совершенствования материальной системы мотивации достаточно сложно, поскольку идет работа по оптимизации. Поэтому основной упор будет сделан на анализ и совершенствование нематериальной системы мотивации и стимулирования.

2.4.2. Изучение удовлетворенности сестринского персонала условиями труда в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

Мы рассмотрели условия труда как стимулирующий фактор. При равных условиях на рынке труда на первый план начинают выходить нематериальные мотивирующие факторы. В частности условия и организация труда. Для того чтобы понять, что удерживает сотрудников на работе и стимулирует их к качественному труду мы провели такое исследование.

В ходе анкетирования респондентам предлагалось выбрать наиболее важные мотивы, побуждающие их к трудовой деятельности.

Распределение ответов представлены в таблице 14:

Таблица 14 – Мотивы, стимулирующие трудовую деятельность

Мотивационный фактор	Влияние на удовлетворенность трудом					
	да (согласен)		нет (не согласен)		затруднился ответить	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Удобный режим работы	88	74	26	22	5	4
Возможность должностного продвижения	60	50	56	47	3	2
Благоприятный психологический климат. Взаимоотношения с сотрудниками	71	60	44	37	4	3
Высокая обеспеченность оргтехникой	55	46	61	51	3	2,5
Хорошие отношения с непосредственным руководителем	74	62	41	34,4	4	3,3
Возможность общаться в процессе работы	53	44,5	63	53	3	2,5
Возможность профессионального роста	69	58	45	37,8	5	4
Проф. ответственность	60	50,4	51	42,8	8	6,7
Достижения в работе	110	92,4	8	6,7	1	0,8
Выдвижение в резерв гл.м/с, ст.м/с	86	72,5	29	24,3	4	3
Удобное расположение ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»	90	76	27	22,6	2	1,6
Доска почета	64	53,7	33	27,7	6	5
Похвала, вручение грамот за успехи в работе	102	85,7	17	14,2	0	0
Поздравления с днем рождения от лица руководителей	101	84,8	13	11	5	4
Корпоративные праздники	68	57	40	33,6	11	9,2
Организация обучения	59	49,5	52	43,6	8	6,7
Проведение проф. конкурсов	27	22,6	82	68,9	10	8,4

При анализе ответов мы выявили, что в качестве личных мотивов трудовой деятельности респонденты обозначили возможность удобного графика работы (74%), свободного и дружного общения с коллегами по работе (44,5%), возможность профессионального роста (58%), выдвижение в резерв главной и старших медицинских сестер (72,5%), осознании необходимости своего труда (92,4%). Мотивация для них ориентирована на постоянное повышение квалификации, профессиональный рост и подталкивает таких людей к самостоятельности.

Более половины респондентов хотели бы, чтобы к ним применялись моральные виды поощрений, такие как похвала руководителя, вручение грамот – (85,7%), фотография на доске почета (53,7%). Из мотивационных мероприятий, посвященных развитию корпоративной культуры были выбраны организация обучения (49,5%), проведение профессиональных конкурсов (42%), а так же поощрения удовлетворяющие социальные потребности - неформальный отдых (корпоративные праздники) - (57%) (рис. 7).

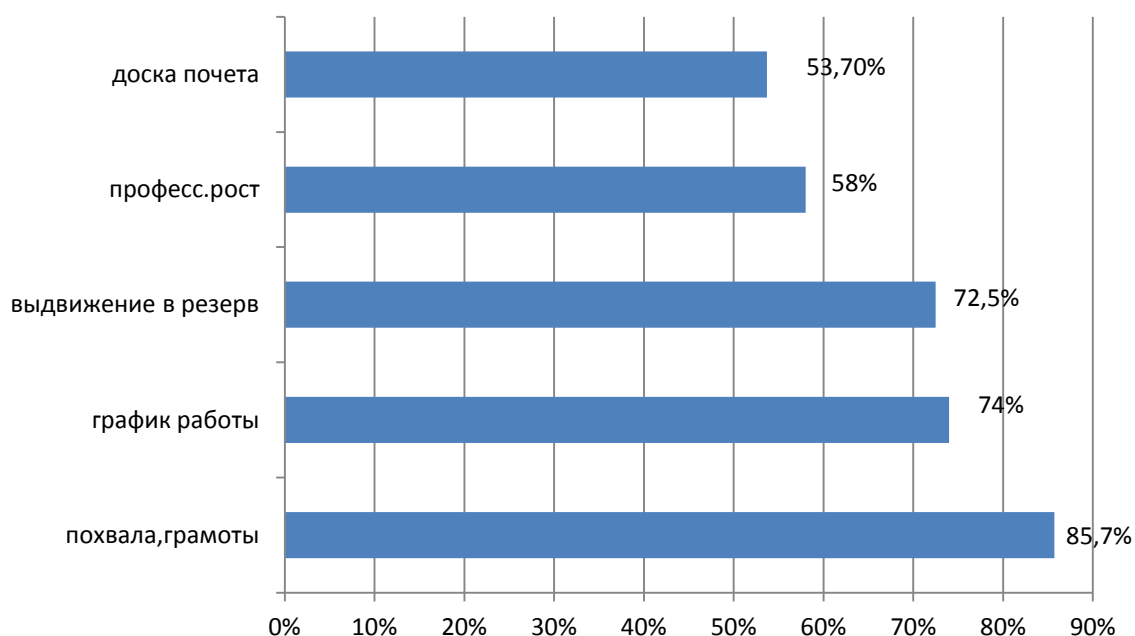


Рисунок 7 - Стимулы труда (формы морального поощрения)

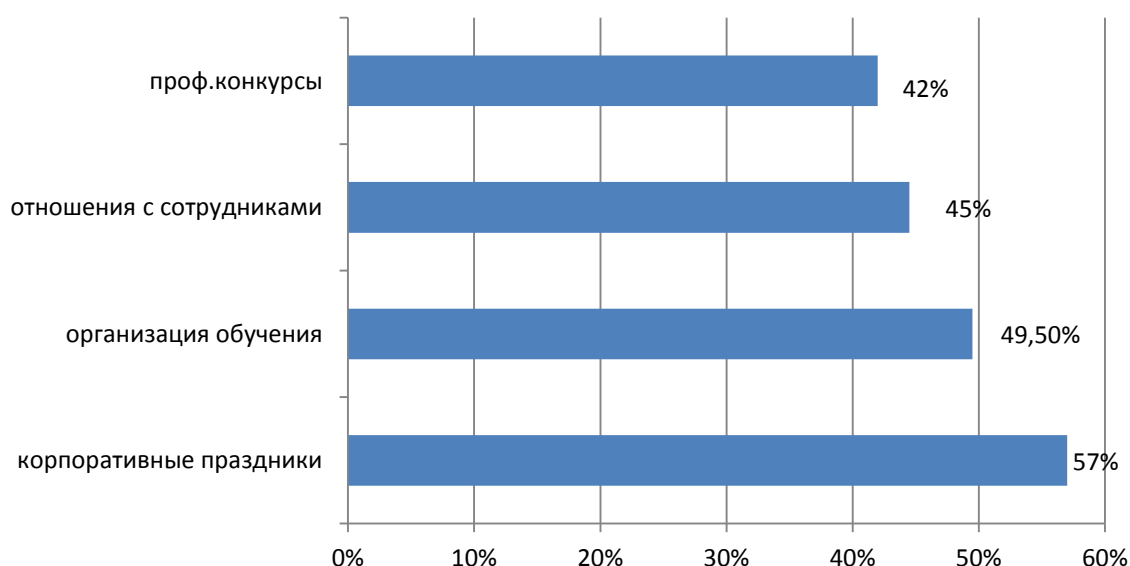


Рисунок 8 – Мероприятия направленные на развитие корпоративной культуры

На следующем этапе нашего исследования мы выяснили насколько респонденты удовлетворены условиями труда в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» (рис. 9) и формами морального поощрения (рис.10).

Интерпретацию ответов представим в виде сводной таблицы.

Таблица 15 - Оценка факторов удовлетворенности трудом

Фактор	да (удовлетворен)		нет (не удовлетворен)		затруднилось ответить	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Условия труда. Стабильный график работы	74	62	37	31	8	7
Взаимоотношения с руководством	92	78	21	17	6	5
Возможность профессионального роста	10	8	96	81	13	11
Возможность должностного продвижения	3	3	106	89	10	8
Проф. ответственность	78	65	38	32	3	3
Достижения в работе	77	65	37	31	5	4
Интерес к работе	76	64	41	35	2	1
Взаимоотношения с сотрудниками	56	47	52	44	11	9
Предпочтение работе, а не высокому заработку	38	32	78	65	3	3
Похвала, вручение грамот за успехи в работе	41	35				
Поздравления с днем рождения от лица руководителей	54	45				
Корпоративные праздники	67	56				
Организация обучения	55	46				

На рисунке 9 представлена оценка факторов удовлетворенности трудом.

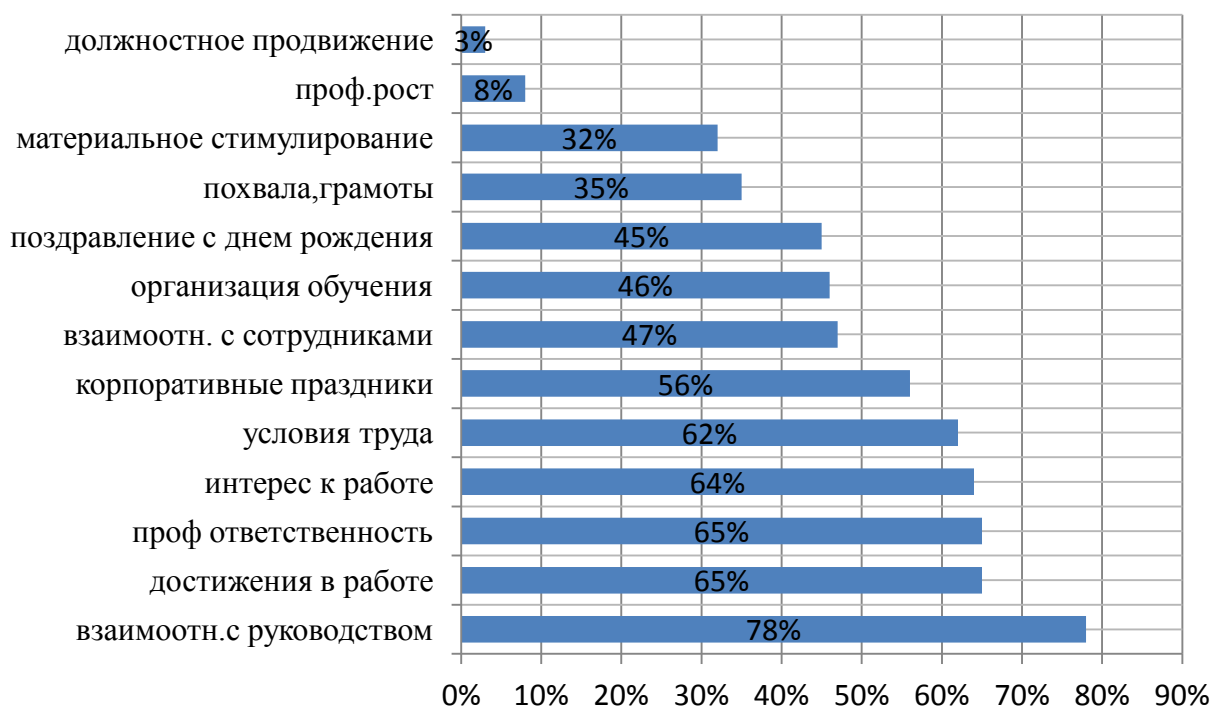


Рисунок 9 - Оценка факторов удовлетворенности трудом

Респонденты высоко оценили удовлетворенность условиями работы – 62%, взаимоотношения с руководством – 78% , что является одним из условий снижения текучести кадров. Средние показатели имеют ответ на вопрос удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками – 47%. Респонденты считают, что в коллективе часто возникают разногласия на почве профессиональной деятельности , что приводит к возникновению конфликтных ситуаций.

Наиболее низкие показатели мы получили при ответе на вопрос «о материальном стимулировании». Это говорит о том, что с самого начала деньги, как внешний мотив, имеют для сестринского персонала большое значение. Сотрудники выполняют свою работу для получения материального вознаграждения.

Возможностью профессионального роста удовлетворены только 12 %.

Среди опрошенных имеют высшее образование 28 % медицинских сестер. В деятельности медицинской сестры нет возможности карьерного

роста, в связи с отсутствием должностей до которых сестры могли бы расти и двигаться, но сестры хотели бы хотели бы продолжать самореализоваться в профессии .Возможностью должностного продвижения удовлетворены 4% опрошенных.

При ответе на вопрос о планах на ближайшие 1-2 года более половины респондентов не планируют уходить из больницы.

Респонденты, которые не видят для себя перспективы карьерного роста возможно планируют перейти в другие организации. Сменить место работы Мы сравнили реализуемые и желаемые меры поощрений.

Исходя из анализа результатов, в рамках демидовской больницы используется незначительное число поощрений. Из предложенных вариантов поощрения за успехи в труде ни один из предложенных вариантов не остался без внимания в качестве желаемых (рис.10).

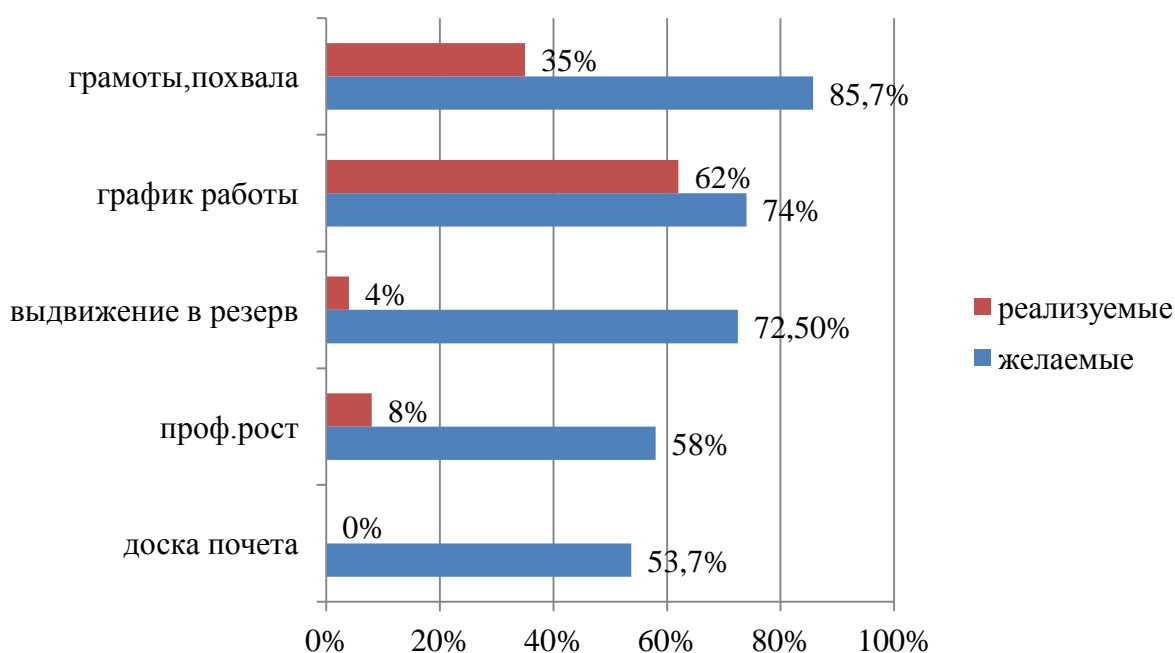


Рисунок 10 – Реализуемые и желаемые меры поощрений

Результаты проведенного исследования показали, что моральное поощрение привлекает лишь незначительное меньшинство респондентов. Однако при изменении условий, когда использование материальных стимулов невозможно, респонденты выделили в ответах следующие предпочтительные

формы морального поощрения: внимательное отношение руководителя, награждение почетной грамотой, объявление благодарности, личная неформальная похвала, устное поощрение, выдвижение в резерв на вышестоящую должность, публичная похвала, размещение фотографии на доске почета.

По результатам исследования мы выявили, что наиболее существенным нематериальным стимулированием для медицинских сестер является возможность профессионального роста, выдвижение в резерв, похвала и одобрение со стороны руководителя, вручение почетных грамот.

Не полностью реализован такой стимул, как похвала и одобрение со стороны руководителя. Также не реализован у сотрудников такой стимул к труду, как вручение почетных грамот. С помощью внедрения таких не затратных стимулов можно повысить такие показатели работы сотрудников как уровень мотивации и производительность труда.

Исходя из анализа результатов в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» используется незначительное число поощрений. Более половины респондентов хотели бы чтобы к ним применялись моральные виды поощрений (признание заслуг, похвала руководителя, почетные грамоты, благодарности), а также поощрения, удовлетворяющие социальные потребности (неформальный отдых).

Таким образом, проведенное исследование выявило, что средний персонал ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» в целом заинтересован оставаться в рамках профессии, но при этом не удовлетворен действующей системой нематериального стимулирования труда персонала.

Высокая удовлетворенность трудом в коллективе проявляется в исполнительности, соблюдении норм поведения и требований организации, желании повышать свой профессиональный уровень.

Если сотрудники будут считать, что успехи и достижения в профессиональной сфере – результат их усилий, то трудовая деятельность станет для них более значимой и важной по сравнению с заработком.

Проведя анализ потребностей в стимулах труда, удовлетворенности трудом сестринским персоналом ГБУЗ СО «Демидовская ГБ», можно отметить, что существует необходимость совершенствования методов нематериального стимулирования сотрудников.

Результаты проведенного исследования могут лечь в основу создания эффективной системы нематериального стимулирования труда среднего медицинского персонала ГБУЗ СО «Демидовская ГБ».

При этом представляется важным представить полученную информацию руководству больницы (главному врачу) с подробными пояснениями и комментариями, используя прогрессивные методы психологии и педагогики с тем, чтобы создать у самого руководителя нацеленность на повышение эффективности труда среднего медицинского персонала.

Необходимо вести работу в области отсутствующих мотивационных мероприятий.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ГБУЗ СО «ДЕМИДОВСКАЯ ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА» КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

В ходе анализа системы нематериального стимулирования и удовлетворенности трудом сестринским персоналом в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ», были выявлены положительные тенденции.

1. Важными мотивирующими факторами и нематериальными стимулами, влияющих на удовлетворенность трудом для медицинских сестер являются:

- удобный график работы,
- ощущение полезности и важности работы (осознание социальной значимости своего труда в обществе),
- чувство морального удовольствия (возможность заниматься любимым делом, хороший социально-психологический климат в коллективе),
- разные формы поощрений (оценка руководством профессионализма подчиненных, денежная премия, объявление благодарности),
- повышение квалификации (профессия медицинского работника относится к той категории, которой необходимо постоянно повышать свой профессиональный уровень),

2. На неудовлетворенность трудом влияют такие факторы как:

- прохладное отношение к предложениям сотрудников,
- не удобный график работы,
- отсутствие возможности для самореализации,
- отсутствие профессионального роста,
- отсутствие внимания к достижениям сотрудников со стороны руководителя.

Материально это выражается как ограниченное по количеству вручение грамот и благодарственных писем, отсутствие похвалы руководителя при коллективе или индивидуально.

- отсутствие досок почета, нигде не отмечаются заслуги сотрудников.
- отсутствует соревновательная часть,
- отсутствие поздравлений с днем рождения от лица руководителей.

Для устранения существующих недостатков мотивационных мероприятий и для снижения неудовлетворенности трудом предлагается:

Для возможности самореализации учитывать желание или способности сотрудника в проведении конференций, обучающих семинаров, общеорганизационного мероприятия.

В части карьерного роста сотрудников проводить мероприятия по совершенствованию достаточно сложно. Так как в деятельности медицинской сестры нет возможности карьерного роста, в связи отсутствием должностей до которых сестры могли бы расти и двигаться, но есть возможность профессионального роста – возможность выступления на конференциях, возможность проведения ими обучения других медицинских сестер отделений больницы.

Поэтому для возможности профессионального роста использовать:

Выдвижение в резерв главной медицинской сестры, старшей медицинской сестры корпуса, отделения.

Включение в совет старших сестер, т.е. по мимо работы заниматься определенной деятельностью, которая вытекает из профессиональной).

Возможность повышения квалификации по дополнительным специальностям, становиться универсальными сестрами с возможностью работы в другом отделении.

Привлечение к обучению других сотрудников, назначение наставниками, включение в резерв наставников. В этом случае есть возможность применить свои знания и умения.

Включение в состав комиссии по проведению промежуточной аттестации сотрудников одну из старших сестер отделений.

Использовать возможности сотрудников , которые еще не реализовались, но могут быть реализованы.

Проводить внутренний конкурс на замещение вакантной должности или конкурс для выдвижения в резерв.

С целью получения и дальнейшего сохранения индивидуальной информации о претендентах для выдвижения в резерв разработать положение о кадровом резерве, анкету и схему портфолио для этапа отбора. Анкета представляет собой опросный лист, содержащий перечень вопросов, которые в первую очередь помогут понять главной медицинской сестре в каком виде деятельности можно задействовать сотрудника.

Положение о кадровом резерве включает такие пункты:

1. Кого включают в резерв (несколько человек).
2. Как использовать резервиста.
3. Какие задачи ему можно доверить.
4. На какой срок.
5. Когда сотрудника можно использовать уже не как резервиста.
6. Кто должен оценивать работу резервиста.
7. Форма отчета для оценки работы резервиста(перечень поставленных заданий, что выполнено).
8. Анкеты, тесты для оценки работы.

Это поможет главной медицинской сестре, старшим сестрам корпусов использовать и делегировать обязанности сотрудникам ,выяснить возможности сотрудника, увидеть потенциал, поддержать идеи и предложения.

Поддержка и поощрение творческого отношения к труду ,изучение идей сотрудников, их внедрение в практику оказывают большое влияние на повышение производительности труда, уровень обслуживания пациентов, значимость самой организации.

График работы важный стимул, но не всегда учитывается. Свободным временем можно награждать. Старшим сестрам отделений составлять удобный график работы для тех кто не отказывается работать в период аврала,

отпусков и т.д. Тем кто работает «спустя рукава» это будет поучительно-исправьтесь и мы пойдем вам на встречу! И люди будут видеть, что когда человек в отпуске, за него работают, как и за них будут в свою очередь. Старшие сестры не умеют и не хотят решать конфликтные ситуации.

Учитывая удаленные расположения корпусов Демидовской больницы друг от друга более широко использовать информационные источники, а именно внутренний сайт больницы.

Внутренний сайт – это сеть, созданная в интересах компании и ориентированная на сотрудников данной компании.

Подобное решение удовлетворит людей, ведь отвлечься от работы иногда не возможно, а пообщаться в сети можно не в рабочее время, на законных основаниях. Более того, такое общение может принести прямую производственную выгоду. Коллеги в неформальном общении часто обсуждают производственные дела, и в подобном общении может родиться решение какой-то проблемы или новая идея. Достоинство этого метода в том, что информация распространяется достаточно быстро.

Во-первых, будет реализована одна из базовых потребностей человека, а именно – потребность в общении.

В части совершенствования системы мотивации персонала, можно реализовать доску почета на страничке, где будут размещены лучшие сотрудники месяца, квартала или года. У каждого сотрудника на сайте будет своя страничка, на которую он сможет загружать как рабочую, так и личную информацию. Сотрудники, заполняя рабочую информацию, могут обмениваться опытом с сотрудниками из других корпусов и подразделений. А на странице с личной информацией могут быть размещены личные фотографии, контакты, интересы, увлечения и прочее.

Главной медицинской сестре необходимо организовать поздравления с днем рождения и праздниками. Обязательно поздравлять стажистов. Приобщить сотрудников с определенными способностями в свободное от работы время сочинить стихи, написать, нарисовать поздравления к

мероприятию. Разместить в сети. Что бы все сотрудники могли увидеть и узнать кого поздравляют.

Социальная сеть открывает большие возможности для мотивации персонала:

- создание доски почета на странице;
- возможность получать от руководства благодарственные письма, похвалу, грамоты;
- возможность получать и принимать поздравления от сотрудников из других подразделений;
- общение, обмен опытом;
- возможность узнать об увлечениях и интересах своих сотрудников.
- возможность провести внутренний опрос сотрудников на лучшую медицинскую сестру месяца, предложив заполнить анкету на сайте.

На внутреннем сайте больницы можно будет опубликовывать этапы и результаты конкурсов, проходящих в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ», церемонии награждения персонала, мероприятия, поздравления с праздниками сотрудников от главного врача, главной сестры, интервью с сотрудниками, успехи ГБУЗ СО «Демидовская ГБ», и другие различные творческие мероприятия.

В области соответствия между работой и личностными достижениями сотрудников, можно организовать в социальной сети ведение электронной копилки идей, куда сотрудники будут отправлять свои идеи в области внедрения или совершенствования каких-либо рабочих факторов. Руководитель всегда сможет обратиться к такой копилке, изучить предложения, увидеть их авторов и оценить идеи по достоинству, отправив сотруднику (автору идеи) грамоту или выразив похвалу.

Для адаптации персонала социальная сеть является неотъемлемой частью, так как для нового работника нет более ценной информации, чем социальная сеть.

Таким образом, с помощью внедрения социальной с сети в систему мотивации персонала, можно будет устранить практически все имеющиеся не-

достатки данной системы, повысить работоспособность персонала и сделать коллектив более сплоченным

Профессиональные конкурсы как способ самореализации сотрудников

Ежегодно необходимо проводить конкурс профессионального мастерства на звание «Лучшая медицинская сестра», провести «Конкурс резервистов», чтобы коллеги оценили их работу, насколько им комфортно с ними было работать. Победители и лауреаты конкурса получают возможность включения в резерв и стимулирующую надбавку к окладу.

Система наставничества как возможность расширения полномочий сотрудников

Наставничество – процесс, при котором более опытный сотрудник обучает нового сотрудника специфике работы, помогает приобрести определенные навыки, чтобы последний повысил свою компетентность.

Для удовлетворения потребности сотрудников в самореализации, систематическом получении знаний и нового опыта хорошей идеей станет реализация внутри больницы программы наставничества. Программа наставничества будет действовать для медицинских сестер ,пришедших после колледжа , и студентов-практикантов.

Можно использовать методику подбора кандидатов и обучения наставников. Способность к обучению может быть продиагностирована с помощью внутриорганизационного тестирования.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования позволят:

- снизить текучесть кадров
- повысить уровень квалификации сотрудников
- повысить удовлетворенность трудом у сестринского персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наличие системы нематериального стимулирования, в наше время, имеет большое значение для любой организации. Для того, чтобы сотрудники работали в медицинской организации долгие годы, необходимо обеспечить их возможностями развития профессионального роста, комфортными условиями работы, сделать задания интересными и понятными для выполнения.

Цель данной работы состояла в том, чтобы описать нематериальные стимулы, воздействующие на средний персонал ГБУЗ СО «Демидовская ГБ» и разработать рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования среднего персонала в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

Для достижения цели был выполнен ряд задач:

1. Изучены теоретические и методологические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала.
2. Проанализирована сложившаяся система мотивации и стимулирования труда среднего персонала в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ».
3. Выявлены недостатки системы мотивации.
4. Выявили причины и факторы, которые влияют на мотивацию.
5. Выяснили, что не активно используются нематериальные стимулы.
6. Руководство не придает им большое значение, а это не правильно, в сложившихся экономических условиях в медицинских организациях на первый план выходят нематериальные стимулы и люди показывают это в анкетах. Если убрать вопросы о заработной плате, высокие показатели занимают такие стимулы как самоудовлетворение от работы, признание коллег, пациентов.
7. Также были выявлены стимулы, которые не используются, а сотрудники в них нуждаются.
8. . Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда среднего персонала в ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»;

Методологическая база исследования представлена такими методами, как анкетирование и анализ действующей документации.

В процессе написания работы все три гипотезы были подтверждены. Результаты анкетирования и анализ действующей документации показали, что в «Демидовской больнице» используются материальное, и нематериальное стимулирование сотрудников. В ходе исследования выяснилось, что система нематериального стимулирования сестринского персонала развита слабо. Сотрудники готовы поменять место работы, если найдут лучшее предложение. Действительно, отсутствие достаточного стимулирования сотрудников возможностями самореализации и интереса к содержанию работы повлияло на отношение к организации и приверженность сотрудников.

Были предложены следующие меры по совершенствованию системы нематериального стимулирования работников отдела:

Профессиональные конкурсы, включение сотрудников в резерв главной, старших медсестер больницы как способ самореализации сотрудников;

Система наставничества, проведение общепольничных мероприятий, конференций, участие в аттестации как возможность расширить полномочия сотрудников;

Более широко использовать информационные источники, а именно внутренний сайт больницы.

Создать «доску почета» на сайте.

Анализ также показал, что каждое предприятие должно самостоятельно разрабатывать систему стимулирования и мотивации персонала, которая бы отвечала именно ее целям и задачам.

Основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

При умелом подходе к персоналу можно бы изменить трудовую мотивацию и соответственно трудовую отдачу работников.

Придерживаясь принципов стимулирования руководство практически любого предприятия в силах сформировать эффективную систему стимулирования труда своих работников.

Изучение теоретических аспектов мотивации показало, что большой вес среди форм нематериальной мотивации имеет хороший моральный климат в коллективе, хорошие условия труда, профессиональный рост сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. М.: ИНФРА М- НОРМА, 1997. –С. 82-84.
2. Конституция (Основной закон) Российской Федерации. М. Известия, 1993.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета, № 256 от 31. 12. 2001 (в ред. от 9 мая 2005 г.).
4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. N 195-ФЗ (в ред. от 18 июня 2005 г.).
5. Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации. Федеральный закон от 20 апреля 1996 г., № 36 – ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями).
6. Федеральный закон Российской Федерации «О внесении изменений в Статью 222 Трудового кодекса Российской Федерации» от 1.10.2007 г. № 224 – ФЗ.
7. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (в ред. от 12 ноября 2003 г.).
8. Аширов Д. А. Трудовая мотивация: Учебное пособие. – М., 2005
9. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002.
10. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика. М.: Издательство «ДЕЛЮ», 2003.- 384 с.
11. Варданын И. "Плотность мотиваций" как часть эффективной системы управления персоналом // Служба кадров и персонал. № 4, 2007.
12. Викирстафф С. Управление персоналом / С. Викирстафф, В. Герчиков. - Новосибирск: Прогресс, 2006.

13. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. - М.: Дело, 2005.
14. Грачев М. Суперкадры / М.Грачев. - М.: Дело, 2000. – 360 с.
15. Герчикова Н.Н. Менеджмент: Учебник / Под ред. Н.Н. Герчиковой. – М.: ЮНИТИ, 2006.
16. Гупалов В.К. Управление рабочим временем. - М., 2005.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2006.
18. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Северо-Запад, 2006.
19. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2006.
20. Комментарий к Трудовому Кодексу Российской Федерации / Под ред. Горбачева Ж.А. – М.: Юнити-Дана, 2005.
21. Кузьмин Н.Н. Психология и эффективный менеджмент / Н.Н. Кузьмин. - М. Технологическая школа бизнеса. 2003.
22. Лившиц Р.З. Трудовое законодательство России / Р.З. Лившиц, О.С. Хохрякова. - М.: 2007.
23. Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе // Управление персоналом. – 2008. № 19 (167). – С. 82-83.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М., 2006.
25. Мерсер Д. ИБМ Управление в самой преуспевающей корпорации мира. - М.: Прогресс, 2006.
26. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Пер. с англ. – М.: «Дело», 2005.
27. Минеева О. Можно ли преодолеть отчужденность труда // Человек и труд. № 8, 2008. С. 54-57.
28. Патрик Фосис. 30 минут для овладения методами мотивации персонала. – М.: Лори, 2008.

29. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учебник / Г.В. Савицкая. – Мн.: Новое знание, 2006.
30. Система управления персоналом на предприятиях. - М.: Всероссийский центр производительности, 2006.
31. Старобинский Э.К. Управление персоналом в Японии // Управление персоналом. - 2007. - № 10.
32. Сербиновский Б.Ю, Самыгин С.М. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: 2006.
33. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин В.В, В.А. Дятлов. - М.: 2004.
34. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин, А.Н. Кочеткова. - М.: Акалис, 2006.
35. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: ЭКМОС, 2007.
36. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности // Служба кадров. – 2008. - № 1.
37. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров. — М.: ГИППО, 2008. — С. 119
38. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности / Под ред. В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. - М.: Вершина, 2006.
39. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа. Интел-синтез, 2004.
40. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник. / Под ред. Е.С. Стояновой. – 6-е изд. – М.: Изд-во «Перспектива», 2006. – 656 с.
41. Экономика =Economics: Учебное пособие для вузов / Под ред. Л.Г. Грязновой. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. – 822 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА

Уважаемые сотрудники!

Заполнение анкеты займет около 30 минут. Просим Вас ответить на все вопросы, Ваше мнение важно для нас. Анкета анонимная, все данные будут использоваться в обобщенном виде. Спасибо.

1. От чего зависит Ваша удовлетворенность трудом? Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на Вашу удовлетворенность?

В каждой строке отметьте любым знаком Ваш выбор.

№	Факторы удовлетворенности трудом	Влияние на удовлетворенность		
		Сильно влияет	Не влияет	Затруд- нительно ответить
1.	Условия труда (оснащенность рабочего места всем необходимым; организация труда; температурный режим, освещение и т.д.)			
2.	Режим труда, график работы			
3.	Содержание труда, сама работа			
4.	Уровень заработной платы			
6.	Признание заслуг, устные и письменные благодарности, грамоты и благодарственные письма, доски почета, заметки в корпоративных изданиях и пр.			
7.	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством (отпуска, больничные, страховки, компенсации за особые условия труда, обеспеченность спецодеждой и т.д.)			
9.	Возможность пользоваться объектами социальной сферы компании (детские сады, медицинские, культурно-досуговые учреждения, учреждения оздоровления и отдыха, детские оздоровительные лагеря, спортивные сооружения и т.д., культурно-массовые и спортивные мероприятия)			
10.	Отношение непосредственного руководства (уважительное отношение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив, постановка целей, оценка персонала, обратная связь от руководителя)			
11.	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами			
12.	Возможность карьерного роста			
13.	Возможность пройти обучение внутри компании и в учебных заведениях, в том числе за счет компании			
14.	Престижность работы в компании, ее имидж			
15.	Корпоративная культура в компании (традиции, ценности, скорость и процедуры принятия решений, доступность необходимой информации и т.д.)			

2. Оцените, насколько Вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни в настоящий момент?

В каждой строке отметьте любым знаком Ваш выбор.

№	Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1.	Условия труда (оснащенность рабочего места всем необходимым; организация труда; температурный режим, освещение и т.д.)			
2.	Режим труда, график работы			
3.	Содержание труда, сама работа			
4.	Уровень заработной платы			
5.	Зависимость оплаты труда от результатов работы (справедливость формирования заработной платы)			
6.	Признание заслуг, устные и письменные благодарности, грамоты и благодарственные письма, доски почета, заметки в корпоративных изданиях и пр.			
9.	Возможность пользоваться объектами социальной сферы компании (детские сады, медицинские, культурно-досуговые учреждения, учреждения оздоровления и отдыха, детские оздоровительные лагеря, спортивные сооружения и т.д., культурно-массовые и спортивные мероприятия)			
10.	Отношение непосредственного руководства (уважительное отношение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив, постановка целей, оценка персонала, обратная связь от руководителя)			
11.	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами			
12.	Возможность карьерного роста			
13.	Возможность пройти обучение внутри компании и в учебных заведениях, в том числе за счет компании			
14.	Престижность работы в компании, ее имидж			
15.	Корпоративная культура в компании (традиции, ценности, скорость и процедуры принятия решений, доступность необходимой информации и т.д.)			

УТВЕРЖДАЮ:

Гл.врач ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

С.В. Овсянников

«___» ____ 2017 г.

ПОЛОЖЕНИЕ О КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Кадровый резерв - это высокопотенциальные сотрудники ГБУЗ СО «Демидовская ГБ», планируемые для горизонтального и вертикального перемещения на конкретные должности.
2. Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры.
3. Формирование резерва руководителей - старших медицинских сестер, главной медицинской сестры осуществляется по оценкам наиболее значимых для их работы качеств. Последние оцениваются по специально-разработанным оценочным листам, учитывающим:
 - основные качества (дисциплину, профессионализм, ответственность, знание основ экономики);
 - управленческие способности (предприимчивость, умение работать с информацией, обеспечивать контроль, эффективно использовать сотрудников).
4. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом.
5. Резерв формируется из состава персонала организации.
6. Состав резерва отражает потребность (текущую и перспективную) организации в руководителях, специалистах, а также ориентирован на структуру планируемых должностей.

7. Структура и численность резерва рассчитывается заранее, в зависимости от уровня должности, текучести персонала, планов развития организации и других обстоятельств. В зависимости от этого на различные должности устанавливается коэффициент резервирования.
8. Он может колебаться от 1 до 3. Это означает, что на одну должность может быть зачислено в резерв от одного до трех человек.
9. Работники, включенные в Кадровый резерв, не закрепляются как кандидаты на конкретную должность в медицинской организации .
10. Включение работника в Кадровый резерв осуществляется с его согласия.

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

1. Формирование списка кандидатов в резерв.
 2. Создание резерва на конкретные должности.
 3. На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:
 - оценка кандидатов;
 - сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
 - сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.
 4. Выдвижение кандидатов в резерв проводится 2 способами:
 - выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
 - выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем.
 5. Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проводят стандартизированную процедуру отбора, цель которого - выявить управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки.
- Отбор проводится в 2 этапа:
- предварительный отбор;
 - формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв (по нескольким критериям).

Критерии формирования резерва старших медицинских сестер:

- оценка профессиональных и организаторских навыков медицинских сестер;
- оценка претендентов на должность проводится гласно, для исключения влияния субъективных факторов;
- соответствия кандидата на должности руководителя.

В применении этих принципов учитываются следующие условия:

- комплексная оценка уровня квалификации, профессионализма и продуктивности деятельности сотрудника;
- оценка качества выполнения должностных обязанностей (пригодность результатов труда к использованию, тщательность выполнения, надежность, рациональность, экономичность);
- оценка деловых качеств;
- оценка личностных качеств.
- оценка менеджерского потенциала (профессионально - деловые качества) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции.
- навыки планирования и организации работы;
- умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения;
- лидерские качества, умение выстраивать отношения;
- стремление к результату и ответственность;
- открытость новому и стремление к развитию.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда
- интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность

-образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

- личные качества и потенциальные возможности

- высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

6. При выдвижении в резерв применяются практические методы:

- назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу;

- замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска;

- стажировка, дублерство и др.

7. Включение в Кадровый резерв производится организационно-распорядительным документом руководителя учреждения.

8. Сотрудник исключается из списков Кадрового резерва по следующим основаниям:

-снижение показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности на протяжении 3 месяцев;

- совершение сотрудником дисциплинарного проступка, за который к нему применено дисциплинарное взыскание;

- письменный отказ от предложения о замещении вакантной должности, в кадровом резерве на замещение которой он состоит, либо повторный отказ от предложения о замещении иной равнозначной или вышестоящей вакантной должности;

9. Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность.

АНКЕТА

Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы.

При ответе на вопросы 6-21 обведите ту цифру от 1 до 5, которая соответствует, по Вашему мнению, степени важности, значимости или выраженности данного утверждения. В случае необходимости впишите собственный вариант ответа.

Ваш возраст: _ лет

Место работы:

Занимаемая должность:

Стаж работы: _ лет

Ваша квалификационная категория (указать год):

1. Как вы считаете, какие личные качества, прежде всего, необходимы в Вашей работе (расставьте приоритеты)

а. Коммуникативные навыки

б. Управленческие и организаторские навыки 1 2 3 4 5

в. Профессиональные навыки (знания в области экономики, права, медицины, умение их применять) 1 2 3 4 5

г. Личные качества (справедливость, ответственность, настойчивость и т.д.) 1 2 3 4 5

Другое: 1 2 3 4 5

2. Как Вы считаете, в какой степени Вы обладаете необходимыми для Вашей работы качествами:

а. Коммуникативные навыки 1 2 3 4 5

в. Профессиональные навыки (знания в области экономики, права, медицины, умение их применять) 1 2 3 4 5

г. Личные качества (справедливость, ответственность, настойчивость и т.д.) 1 2 3 4 5

д. Другое: 1 2 3 4 5

3. Как вы считаете, какие из направлений Вашей деятельности наиболее значимы:

а. Работа с кадрами (организация деятельности персонала) 1 2 3 4 5

- б. Экономическое направление деятельности 1 2 3 4 5
- в. Организация лекарственного и материально-технического обеспечения 1 2 3 4 5
- г. Работа с представителями других организаций и учреждений (органы контроля, СЭС, фонд ОМС и др.) 1 2 3 4 5
- д. Другое 1 2 3 4 5

4. Как вы считаете, какие из направлений Вашей деятельности требуют от Вас максимальных усилий и затрат времени:

- а. Работа с кадрами (организация деятельности персонала) 1 2 3 4 5
- б. Экономическое направление деятельности 1 2 3 4 5
- в. Организация лекарственного и материально-технического обеспечения 1 2 3 4 5
- г. Работа с представителями других организаций и учреждений (органы контроля, СЭС, фонд ОМС и др.) 1 2 3 4 5
- д. Другое: 1 2 3 4 5

5. Как вы считаете, какие знания в большей степени необходимы в Вашей работе:

- а. Медицина (лечение и диагностика заболеваний) 1 2 3 4 5
- б. Экономика 1 2 3 4 5
- в. Право 1 2 3 4 5
- г. Психология 1 2 3 4 5
- д. Другое _ 1 2 3 4 5

6. Недостаток каких из перечисленных знаний вы ощущаете в Вашей работе:

- а. Медицина (лечение и диагностика заболеваний) 1 2 3 4 5
- б. Экономика 1 2 3 4 5
- в. Право 1 2 3 4 5
- г. Психология 1 2 3 4 5
- д. Другое 1 2 3 4 5

7. Удовлетворены ли Вы занимаемой должностью: 1 2 3 4 5

8. Если нет, то что не удовлетворяет Вас в Вашей работе:

- а. Организация труда 1 2 3 4 5
- б. Отношения с администрацией 1 2 3 4 5
- в. Социальные проблемы 1 2 3 4 5

г. Материальные проблемы 1 2 3 4 5

д. Отношения с коллегами 1 2 3 4 5

е. Другое 1 2 3 4 5

9. Как вы считаете, насколько адекватно материальное стимулирование Вашего труда: 1 2 3 4 5

10. Как Вы считаете, насколько рационально организовано делопроизводство и работа с документацией в Вашей МО: 1 2 3 4 5

11. Как Вы считаете, насколько рационально спланировано Ваше рабочее время: 1 2 3 4 5

12. Оцените возложенную на Вас степень ответственности: 1 2 3 4 5

13. Оцените продуктивность Вашего труда: 1 2 3 4 5

14. Как вы считаете, что необходимо сделать для повышения продуктивности Вашего труда:

а. Повышение уровня Вашей профессиональной подготовки 1 2 3 4 5

б. Более адекватное материальное стимулирование 1 2 3 4 5

в. Более рациональное планирование рабочего времени 1 2 3 4 5

г. Улучшение материально-технической базы труда 1 2 3 4 5

д. Более рациональное распределение должностных обязанностей 1 2 3 4 5

е. Другое 1 2 3 4 5

15. Оцените уровень Вашей рабочей нагрузки: 1 2 3 4 5

16. А каким, как Вы считаете, должен быть уровень Вашей рабочей нагрузки: 1 2 3 4 5

17. Напишите, пожалуйста, собственные рекомендации по оптимизации Вашей деятельности (если можно, ответьте подробнее):

Спасибо за участие!

Конкурсы для развития корпоративной культуры
ГБУЗ СО «Демидовская ГБ»

1. Конкурс на лучшего резервиста

Лучшая медицинская сестра резерва определяется по самому большому количеству благодарностей (в письменном виде) от коллег (1 балл) и от пациентов (3 балла). Ей вручают фотографию в рамке с надписью «Лучшая медицинская сестра резерва», так же фотографию размещают на доске почета на внутреннем сайте больницы и награждают (билеты в театр или подарочный сертификат)

Тремя лучшими резервистами считаются медицинские сестры, получившие по результатам опроса самое большое количество баллов.

В конкурсе предусмотрены три номинации:

- самая доброжелательная;
- самая исполнительная;
- самая коммуникабельная.

Конкурс проводится к Дню медицинской сестры и к Новому Году.

Лучший резервист года определяется по наибольшему количеству баллов в сумме по результатам опроса и количеству благодарностей.

Если сотрудник становится лучшим за год, для него предусмотрены следующие поощрения:

- фото с надписью « Лучшая медицинская сестра резерва»;
- ценный памятный подарок.

2. Конкурс на звание лучшего отделения

Отделение, набравшее наибольшее количество баллов по следующим критериям считается лучшим:

- инфекционная безопасность;
- 10 советов как сохранить здоровье

Лучшее отделение получает:

- благодарственное письмо;
- постоянный кубок «Лучшее отделение года».