

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

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

### АНАЛИЗ МОТИВИРУЮЩИХ И ДЕМОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ В СЕСТРИНСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(на примере ФГБУ «Уральский научно-исследовательский институт  
фтизиопульмонологии» Минздрава России г. Екатеринбург)

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  
Дата защиты 21 июня 2017 г.  
Оценка отлично

Исполнитель: Горина  
Татьяна Анатольевна  
Группа ЗСД – 414  
Руководитель: Подгаева В.А.  
д.м.н., доцент  
Нормоконтролер: Иванова Н.В.  
ст. преподаватель  
Рецензент Красноборова С.Ю.

Екатеринбург, 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	6
1.1. Сущность социально-трудовых отношений .....	6
1.2. Мотивация и мотивационный процесс .....	10
1.3. Основные теории мотивации .....	17
1.4. Понятие и формы демотивации .....	26
2. АНАЛИЗ МОТИВИРУЮЩИХ И ДЕМОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ФГБУ «УНИИФ» МИНЗДРАВА РОССИИ .....	32
2.1. Общая характеристика ФГБУ «УНИИФ» Минздрава России .....	32
2.2. Анализ сестринского персонала ФГБУ «УНИИФ» Минздрава России .....	38
2.3. Материалы и методы исследования .....	41
2.4. Анализ удовлетворенности сестринского персонала .....	44
3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ФГБУ «УНИИФ» МИНЗДРАВА РОССИИ .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

В современном здравоохранении важным аспектом становится повышение уровня квалификации и профессиональной грамотности, как руководителей, так и сотрудников медицинских организаций. Умение управлять людьми является решающим условием, конкурентоспособности и постоянства организации. Поэтому сейчас, так высок интерес к разделу психологии, которая изучает мотивационную сущность персонала, как основную составляющую концепции управления персоналом.

Известно, что, работники могут быть активными участниками процесса деятельности организации, а могут относиться к результатам деятельности безучастно, сопротивляться новшествам, нарушающим привычность их ритма работы. Только удовлетворённый своей работой человек и заинтересованный ею может по-настоящему эффективно работать и приносить пользу организации и обществу. В этом состоит главная задача продуманной и эффективной системы мотивации труда как функции управления.

Собственно, поэтому особую роль среди комплекса проблем управления персоналом играет проблема совершенствования управления персоналом в организации. Повышение эффективности труда за счет полного развития и рационального применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности и инициативы является основной задачей менеджмента. Управление персоналом включает многие составляющие, такие как: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Особое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

Еще наши предки знали, как можно подвигнуть человека к действию подвергая наказанию или поощряя. Наказания, являясь радикальной мерой, должно использоваться только в исключительных случаях, а положительные мотиваторы необходимо применять всегда и для всех работников, если у

предприятия есть цель повысить эффективность своей деятельности для получения прибыли.

Понимание мотивации человека – это путь к эффективному управлению. Зная, какие мотивы лежат в основе деятельности человека, можно разработать эффективную систему управления человеком. Для этого необходимо знать, как зарождаются, те или иные мотивы, как и какими способами, они могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. [2]

Одна из главных задач предприятий различных форм собственности и сфер деятельности - поиск эффективных способов управления трудом, гарантирующих активизацию человеческого фактора и достижение высоких производственных результатов.

Всем вышесказанным обусловлена актуальность темы, избранной для дипломного исследования.

Цель работы: повышение мотивации сестринского персонала на основе анализа мотивирующих и демотивирующих факторов деятельности медицинских сестер на примере ФГБУ «УНИИФ» Минздрава России г.Екатеринбурга.

Для достижения поставленной цели в дипломном проекте определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические вопросы мотивации персонала;
- проанализировать мотивирующие и демотивирующие факторы деятельности медицинских сестер;
- разработать предложения для повышения мотивации деятельности сестринского персонала ФГБУ «УНИИФ» Минздрава России.

Объект исследования – удовлетворенность условиями труда медицинских сестёр.

Предмет исследования – процесс влияние мотивационных факторов на деятельность медицинских сестер.

Для решения поставленных задач был использован комплекс методов: аналитический (изучение литературных источников, их анализ), описательный (характеристика структуры и управления сестринским персоналом), социологический (анкетирование медицинских сестер), анализ результатов анкетирования, наблюдение.

Структура дипломной работы обусловлена поставленной целью. Работа включает в себя введение, 3 главы, разделенные на параграфы, заключение, список литературы, приложений.

В рамках первой главы осуществляется теоретический анализ мотивации труда на основе изучения литературных источников. Во второй главе представлен анализ материалов и методов проведенного исследования, результаты собственных исследований. В рамках третьей главы предложены возможные пути повышения мотивации деятельности сестринского персонала в исследуемой организации.

Исследование проводилось на базе Федерального государственного бюджетного учреждения «Уральский научно-исследовательский институт фтизиопульмонологии» Минздрава России.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Сущность социально-трудовых отношений в медицинских организациях

В последнее десятилетие во всём мире и в России в частности заметно вырос интерес к проблемам организации и менеджмента в здравоохранении. Причиной такого внимания исследователей и практиков в области общественного здоровья является закономерные организационные процессы, происходящие в системах здравоохранения, некая консолидация структур, в той либо иной степени обеспечивающих сохранение и улучшение здоровья населения: стационаров, поликлиник, страховых и фармацевтических компаний, органов управления, учреждений социальной защиты и т.п. Отмечаемые процессы характерны как на уровне национальных систем здравоохранения, так и в международной сфере.

В условиях, когда экономическая составляющая развития государства первостепенна, уникальный характер здравоохранения, как части социальной структуры общества, проявляется еще и в том, что учреждения и субъекты системы здравоохранения, являясь крупнейшими работодателями, обеспечивают экономическую стабильность населения, и, как медицинские структуры, несут довольно важную долю ответственности за производительность труда, здоровье нации, обороноспособность государства.

Современные системы здравоохранения, функционируя и развиваясь в условиях свободного устройства общества, в условиях существования цивилизованных рынков и характерных рыночных отношений, неминуемо ощущают влияние процессов, характеризующих такие отношения. Вместе с тем, эти процессы влияния, безусловно, двухсторонние: системы здравоохранения во всём мире всё больше подвергаются влиянию колебаний рынка и интеграции маркетинговых и политических структур.

Сегодня в России, как и во всем мире, невозможно управлять системой здравоохранения, не принимая во внимание того влияния, которое может

оказать организация и деятельность этой системы государственного устройства, как на внутренний, так и на мировые рынки, как на внутренний, так и на мировой статус здоровья населения.

Изменения минувшего двадцатилетия, произошедшие в России, политические и экономические чрезвычайно сильно повлияли на социальные инфраструктуры общества, в том числе и систему здравоохранения. На практике такая несостоятельность управления отраслью проявилась в кадровой и структурной неготовности адаптироваться к закономерно сложившимся социально-экономическим изменениям, что незамедлительно отразилось на общем состоянии здоровье населения.

Некоторыми из причин неблагоприятного состояния здравоохранения в России являются следующие:

- слабость политической воли в стране к желаемому и действенному реформированию системы охраны общественного здоровья;

- отсутствие современного кадрового потенциала менеджеров, способных эволюционно видоизменяя консервативные формы устаревшей системы предоставления медицинской помощи, вначале сформировать структуры и отношения в здравоохранении на основе экономических, рыночных закономерностей, а затем обеспечить управление и регулирование рынков медицинских услуг.

- несовершенство, а порою элементарное незнание в практическом здравоохранении современных форм и методов менеджмента;

- незначительное использование в управлении отраслью научно-обоснованных методов управления, основанных на системах искусственного интеллекта.

От четкости составления формальных должностных регламентов, правильности установленных норм и нормативов зависит действенность организационного воздействия и, следовательно, эффективность работы организации (рис. 1).



Рисунок 1 - Характеристика организационного воздействия

В соответствии с положениями Трудового Кодекса РФ и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации, разрабатывается формальный должностной регламент. Для руководителей государственных организаций формальные регламенты разрабатываются вышестоящими организациями, для персонала формальные регламенты разрабатываются, как правило, внутри организации.

Формальные должностные инструкции содержат характеристику состава и содержания работ отдельного работника, его права и ответственность. Каждый работник организации в своей работе должен руководствоваться положениями должностной инструкции, которая позволяет очертить круг его обязанностей. [24]

Регламентирование в управлении проявляется в двух аспектах: в статике и динамике.

Регламентирование в статике выражает:

- статус звеньев системы управления или самой системы;
- цели и задачи каждого звена;
- место в системе управления;
- взаимосвязи с другими звеньями.

Регламентирование в динамике выражает:

- выполнение отдельных функций;
- распорядок дня руководителя и персонала;
- работу подразделений аппарата управления;
- регламент совещаний и встреч.

Формальный регламент играет большую роль, в управлении и в функционировании организации.

В настоящее время большое внимание уделяется эффективности и качеству выполнения медицинскими учреждениями своей работы. Эффективность определяется тем, насколько хорошо организована административная и вспомогательная работа, которая, в конечном счете, влияет на результат.

Влияние на качество оказываемой помощи оказывают и коммуникации внутри организации. Информационная система, в самом обобщенном виде - это набор связанных между собой компонентов, который собирает, обрабатывает, сохраняет и распространяет информацию для поддержки деятельности организации. На уровень информационных систем влияет два фактора:

1. Уровень научно-технического развития в организации, то есть насколько современны используемые технологии.

2. Люди и существующая в организации культура. [12]

Совокупность сведений, циркулирующих в медицинской организации в целях их усвоения, можно условно сгруппировать по направлениям:

1. Коммерческая информационная система – это сведения о состоянии экономической системы, факторах, положительно или отрицательно влияющих на сферу хозяйствования.

2. Правовая информационная система – это сведения о действующем законодательстве.

3. Специально-оперативная информационная система – это сведения о способах, силах и средствах обеспечения безопасности информации от доступа третьих лиц).

4. Профессионально-медицинская информационная система предоставляет сведения о лечении, профилактике и реабилитации больных.

Социально-трудовые отношения являются частью многообразных социальных связей между рабочими группами и подразделениями организации, а также между отдельными работниками внутри их, которая естественно касается трудовой деятельности. Социально-трудовые отношения имеют основное значение для решения проблем продуктивной занятости и социальной защиты людей, участвующих в производстве нужных обществу товаров и услуг, оплаты труда и формирования доходов, технологизации трудовых процессов, очеловечивание труда и его условий, повышения творческой инициативы и ответственности работников, развития самоуправления, функционального и социального партнерства.

## 1.2. Мотивация и мотивационный процесс: общие понятия

Если говорить о мотивации с психологической точки зрения, то ее можно определить, как обусловленное актуализированной потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающих направленную активность организма. [4]

С точки зрения психологии управления, мотивация - это управленческий термин, предполагающий установление соответствия между мотивом и стимулом. [16] Под мотивами понимаются причины поведения человека, по причине которых он поступает и действует именно так, а не иначе.

Стимул - это внешнее побуждение активности работника, эффект которого предопределен его психикой, взглядами, чувствами, интересами, стрем-

лениями и т. д. Стимулы становятся мотивами в том случае, когда они действительно значимы и отвечают потребностям работника. Стимулы предлагаются в качестве компенсации за действия.

В психологии управления мотивация рассматривается как процесс, как последовательные действия, побуждающие работников к достижению целей организации. Это создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. [22] Е. В. Зарубина(2002) отмечает, что мотивация – это чрезвычайно сложный и тонкий процесс психологического взаимодействия субъекта и объекта управления. [5]

Основные формы мотивации:

- материальная компенсация труда - заработная плата, комиссионные вознаграждения, сдельная оплата, приобретение акций;

- денежное вознаграждение (премия) за рационализаторские предложения, патенты, вклад в работу системы управления;

- общественное признание отдельной личности - продвижение по службе, отдельный кабинет, ценные подарки, почетные звания и знаки, поездки на отдых и т. п.;

- общественное признание деятельности группы - обед с руководством, семейные поездки за город, вручение сувениров всем членам группы;

- личное признание руководства - выражение благодарности, открытки в день рождения и др. [7]

Содержание функций мотивирования тесно связано с проблемой мотивации трудовой деятельности в целом. Это создает большие трудности решения данной проблемы - прежде всего из-за ее широты и совокупности. Представляется, что для успешного осуществления функции мотивирования необходимо четко определить задачи данного процесса. [29] В частности, к ним можно отнести:

- признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация отношения организации к высоким результатам труда;
- популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;
- применение различных форм признания заслуг;
- поднятие морального состояния через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства. [15]

Для лучшего понимания процесса мотивации важно понять его структуру, выделить основные психологические особенности мотивации в управленческом взаимодействии.

Отечественные специалисты по теории управления и психологии управления не имеют у особых разногласий по вопросу структуры мотивационного процесса. [21] Как правило, к его элементам относят потребности объекта управления, на которого направлено мотивационное воздействие, или его собственные потребности в случае самомотивации. Сюда относят также интересы объекта или субъекта управления, его мотивы, действия, вознаграждение, которое выступает психологическим эквивалентом достижения цели, и, наконец, устранение потребности. [3]

Важным элементом, который играет роль своеобразного «пускового механизма» в мотивационном воздействии на других людей, остаются методы руководства, с помощью которых субъект управления стимулирует формирование у объекта управления мотивов, чтобы тот начал действовать в направлении поставленных целей.

Психология управления придерживается взгляда, что источник активности личности - ее потребности. Потребность - это переживание человеком нужды в каком-либо объекте, условиях среды, необходимых для его существования и развития. [13] Поэтому потребности как внутренние психические состояния регулируют поведение личности, определяют направленность

мышления, чувств и воли человека. Активность проявляется в процессе удовлетворения потребностей.

Существует несколько десятков оснований классификации человеческих потребностей, и, вероятно, их число будет расти по мере продолжения научных исследований.

Интерес представляет собой понимание потребности, которое неразрывно связано с поиском объектов и средств, способных ее удовлетворить. Интересы являются порождением объективных социальных условий, они определяют направленность воли и действий объектов и субъектов управления по удовлетворению своих потребностей. Интересы могут быть как личными, так и групповыми, и осознаются далеко не всегда.

Мотив - это внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека, побуждение, подталкивающее его к действиям. В отличие от мотивации мотив - это то, что принадлежит самой личности, является ее устойчивым свойством, которое побуждает ее к совершению каких-либо действий. [19] Чтобы начал действовать, человеку одних потребностей недостаточно, нужны мотивы. Любой элемент психологической структуры личности: потребность, установка, эмоция и т. д. может выступать мотивом и всегда имеет «персональный» характер.

Деятельность и поведение личности обычно определяются не одним мотивом, а их совокупностью. У каждой личности имеется своя мотивационная сфера, куда входит совокупность ее потребностей, интересов и мотивов. Мотивация является мощным технологическим приемом управления работником. [11]

Действие - целенаправленное преобразование объектов пропорционально имеющимся потребностям, интересам и мотивам субъекта. В управлении действия субъекта обычно направлены на разработку управленческих решений, а действия объекта - на их реализацию.

Вознаграждение - прямое или косвенное удовлетворение потребности, вызвавшей действие. В управленческом взаимодействии вознаграждением

будет не само достижение поставленной цели, а полученные участниками этого взаимодействия блага и их субъективное состояние удовлетворенности. [20]

Устранение потребности - это последний элемент в процессе мотивации. В зависимости от того, насколько снимается напряжение, вызванное актуализированной потребностью, личность прекращает деятельность или продолжает искать пути полного либо частичного удовлетворения потребности. В силу психологического закона опережающего роста потребностей удовлетворение потребности ведет к ее возникновению на новом качественном уровне.

Но как можно извне воздействовать на мотивационный процесс, побудить человека к добросовестному и ответственному выполнению работы по достижению целей организации? Ответ может быть один - только с помощью методов управления, которые при их успешном использовании субъектом управления становятся стимулами к формированию у объекта управления мотивов к эффективной деятельности. [27]

В литературе достаточно подробно освещены методы управления. С точки зрения психологии управления они являются собой основной механизм мотивации, совокупность способов, приемов и технологий, с помощью которых субъект управления воздействует на мотивационную структуру объекта управления, формируя у него мотивы, необходимые для деятельности по достижению целей организации.

В методах управления можно выделить следующие основные группы:

1. Экономические методы направлены на материальные потребности, интересы и механизмы объектов управления, нацелены на материальную стимуляцию работников к эффективному труду. Сюда относятся оплата труда, предоставление социальных льгот сотрудникам организации, установление материальных поощрений и санкций и т. д. [28]

2. Организационно - распорядительные методы - это способы нормативно-правового воздействия на мотивационную структуру сотрудников ор-

ганизации: заключение трудового договора, составление должностных инструкций, система административных благодарностей, поощрений и санкций, карьерный рост и ротация персонала, увольнение, а также система норм, правил, процедур, установленных и действующих в организации. [23]

3. Социально-психологические методы - это нематериальные способы воздействия на социальные и духовные потребности, интересы и мотивы объектов управления: создание в трудовом коллективе творческой атмосферы, участие сотрудников в управлении организацией в пределах своей компетенции, моральные поощрения и санкции, общение с руководством организации, проведение корпоративных мероприятий и т. д. [8]

Самоуправление в организациях реализуется путем создания совещательных органов при руководстве, собраний трудового коллектива, выборов на ряд должностей, использования различного рода коллективных методов принятия управленческих решений, учет мнения выборных органов работников и иных объединений и т. д.[1]

Содержание методов управления формируется предметной сферой их воздействия – материальными, социальными либо духовными потребностями, интересами или мотивами объектов управления. [18] Методы управления подразделяются на группы именно по содержанию. Форма методов управления – психологическая. Это тот или иной психологический механизм, который используют объекты и субъекты управленческого взаимодействия для взаимного побуждения к достижению поставленных целей.

Знание структуры мотивационного процесса его логики не обеспечивает автоматически эффективной мотивации и самомотивации на практике. Для успешной мотивации себя и других людей, необходимо понимать психологические особенности мотивации. Здесь существует ряд особенностей.

1. Сложность мотивационной сферы личности и соответственно процесса мотивации. Как уже отмечалось, деятельность и поведение личности определяются не одним мотивом, но их совокупностью. Поэтому и мотива-

ция в управленческом воздействии на личность должна быть не одномерной, а «многоканальной», и в этом залог ее эффективности.

Гибкость и широта, характерные параметры мотивационной сферы личности и процесса мотивации. Гибкость проявляется в том, что личность может использовать для удовлетворения своих потребностей и интересов не одно средство, а несколько. Чем больше средств удовлетворения своих мотивационных побуждений использует личность, тем более гибкой является ее мотивационная сфера. Так, у одного человека потребность в самореализации может удовлетворяться только в его профессиональной деятельности, у другого - еще и в одном или нескольких побочных увлечениях, у третьего - в самом процессе жизни. Широта мотивационной сферы - это качественное разнообразие мотивационных факторов, входящих в ее структуру. Чем больше у личности разнообразных потребностей, интересов, мотивов и целей, тем более развита у нее мотивационная сфера.

2. Сознательно - бессознательный характер мотивации личности означает, что одни потребности, интересы, цели и мотивы, управляющие деятельностью и поведением человека, им осознаются, а другие - нет. Истинные мотивы и потребности людей далеко не всегда оказываются такими, какими они кажутся, и какими сам человек их осознает.

3. Эффект «пятьдесят на пятьдесят» проявляется в том, что, примерно 50% мотивации идет изнутри самой личности, а остальные 50% зависят от внешней среды, особенно от наличия в этой среде эффективных и авторитетных для личности лидеров. Дж. Адаир (2003) приводит в пример ребенка, который потенциально проявляет интерес к науке, стремится хорошо окончить школу и поступить в университет. Но 50 % его успеха будут зависеть от качества обучения в школе и подготовки к вступительным экзаменам, а особенно от личности и профессионализма учителей, занимающихся с ним. «Если вы не являетесь частью решения, то становитесь частью проблемы». [1]

4. Проявление самомотивации, имеет две стороны. Первая заключается в том, что эффективно мотивировать других может только тот субъект

управления, который с мотивирован сам. Этот психологический феномен «Быть воодушевленным самому для того, чтобы воодушевлять других» Дж. Адаир(2003) назвал «золотым правилом» мотивации. [1] Вторая сторона самомотивации - умение некоторых личностей изменять собственную мотивационную сферу, формировать для себя новые мотивы, побуждающие к достижению поставленных целей.

Современные исследования базовых понятий выделяют регуляторы мотивации и главные мотиваторы. [23] К регуляторам мотивации относятся рабочая среда, вознаграждение, безопасность. К главным мотиваторам - личностное развитие, чувство причастности, интерес и вызов. Факторы данных групп должны быть сбалансированы, тогда и только тогда возникает удовлетворенность работой и преданность организации.

Таким образом, мотивация - это стимул к работе для любого человека. Мотивированный сотрудник - это человек, который с радостью идет на работу, внутренне нуждается в рабочем процессе и получает от него настоящее удовольствие. Система мотивации - это специальные мероприятия, направленные к внутренним потребностям и ценностям людей, работающих в компании. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. В каждой отдельно взятой компании систему мотивации можно определить, как комплекс мероприятий, стимулирующих сотрудников не только к труду за заработную плату, но и к желанию работать именно в этой компании, к получению высоких результатов в своей ежедневной деятельности.

### 1.3. Основные теории мотивации

В центре внимания исследователей и руководителей давно находится вопрос, можно ли на основе той или иной системы мотивации активизировать трудовую деятельность людей, изменять их поведение. Поэтому управ-

ленческая практика уже долгое время обращается к теориям и концепциям мотивации, стремясь познать и понять мотивы и потребности человека, чтобы применить наиболее эффективные стимулы к труду. Определив основные понятия и эволюцию процесса мотивации, представляется целесообразным проанализировать существующие теории мотивации.

По содержанию все теории мотивации можно условно разбить на первоначальные, содержательные, процессуальные (прил. 1).

Представляется наиболее оптимальным рассмотреть особенности каждой группы теорий.

Наиболее распространенной и самой древней мотивацией является политика «кнута и пряника», применявшаяся еще до библейских времен. Сущность ее такова: за хорошую работу исполнитель получает вознаграждение, а за плохую или невыполненную работу его ждет наказание. Так, в сказках разных народов мира герой, если проходит испытания, получает в жены царскую дочь, а если не проходит, то лишается головы. Надо сказать, что «пряники» в награду исполнителям за хорошо выполненную работу, как правило, выдавались почти несъедобные и в минимальном количестве: ровно столько, сколько требуется для выживания. При политике «кнута и пряника» работа, заработная плата, условия труда и прибыль относятся к числу средств, с помощью которых можно добиться эффективности труда. С их помощью человек подконтролен до тех пор, пока борется за существование. Но эта теория не действует, когда человек достигает приличного уровня жизни и напрямую мотивируем только высшими потребностями. Управление не способно обеспечить индивиду самоуважение, уважение со стороны знакомых или удовлетворение потребности в саморазвитии. Администрация в силах только создать условия, которые будут поощрять в работнике стремление к этому или, напротив, подавлять желания, не сумев создать подходящих условий.

В условиях современной социально-экономической реальности не годится и философия управления, манипулирующая только приказами и контролем. Если метод либо «жесткий», либо «мягкий», мотивации достичь

нельзя. Запросы, на которые опирается этот метод, сегодня - слабый мотиватор поведения.

Высокий уровень жизни, задаваемый современными технологиями, обеспечивает удовлетворение физиологических потребностей и требований безопасности. Приказ и контроль, по существу, бесполезны для мотивации людей, чьи первейшие желания - социальные и эгоистические. Люди, лишенные возможности реализовать на работе важные для себя потребности, проявляют лень, пассивность, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования.

Довольно проста для применения теория «X», «Y» и «Z». Теория «X» была разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. МакГрегором, который добавил к ней теорию «Y». Позднее ее дополнил теорией «Z» В. Оучи. Все это - различные технологические модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, следовательно, их применение предполагает использование различных стимулов к труду.

Теория «X» делает акцент на следующие предпосылки:

- в мотивах человека преобладают биологические потребности; человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается ее избегать, поэтому любой труд следует нормировать и организовывать;

- поскольку люди в основном работать не хотят, цели производства могут быть достигнуты путем их принуждения;

- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, не хочет ответственности и желает находиться в относительно безопасной ситуации;

- качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль руководства.

Таким образом, в теории «X» принуждение - это главный стимул, а вспомогательный, неосновной - материальное поощрение. В свое время В. И. Ленин назвал эти идеи «научной системой выжимания пота». [21]

Теория «Y» ориентирована на людей, у которых на первом месте не рабская психология, а социальные потребности:

- творческое отношение к работе и стремление выполнить ее лучше, качественнее;
- восприятие работы как источника удовлетворения или как наказания в зависимости от условий труда;
- стремление к ответственности и готовность взять ее на себя; внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения к творческому труду;
- достойное вознаграждение за труд - естественный путь развития работника и организации.

Модель мотивации по теории «Y» стала отражать передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в ней располагаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. [14]

При использовании теории «Y» управление несет ответственность за организацию элементов производства - деньги, материалы, оборудование, людей - ради экономических интересов, а также за создание условий, при которых работники могли бы развивать присущие им качества ради самих себя и эффективно трудиться для достижения целей организации.

Теория «Z» дает описание образа хорошего работника, предпочитающего работать в определенной группе и ориентирующегося на стабильность, надежность организации:

- в мотивах людей в равной мере сочетаются социальные и биологические потребности;
- они предпочитают неформальный контроль над результатами труда на основе четких методов, критериев и показателей его оценки;
- в организации должным образом поставлены учет, нормирование, система оплаты труда, и сотрудники знают, сколько будут получать за свой труд;
- руководители постоянно анализируют факторы мотивации персонала («что работает, что нет») и систему стимулирования на данный момент;

– карьерный рост осуществляется в соответствии с принятой ротацией и принципами работы с резервом;

– администрация проявляет постоянную заботу о подчиненных и обеспечивает им достойные условия труда и отдыха.

Применение модели мотивации труда по теории «Z» позволяет использовать весь арсенал психологии управления, а при воздействии на людей каждый руководитель может рассчитывать на обратную связь: высшее искусство управления заключается в создании таких условий, чтобы люди хотели делать то, что им предписано делать.

Подход, основанный на исследовании содержательной стороны теории мотивации, базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. Исследователи в 1950 - 1960-х гг. выделили основные потребности, содержание и соотношение которых представлено на рисунке 2.

Потребности, По Маслоу, находящиеся на нижнем уровне, требуют первостепенного удовлетворения, а движение потребностей идет снизу-вверх (↑). В отличие от Маслоу, Альдерфер, считает, что движение потребностей идет снизу-вверх и сверху вниз (↓↑); движение вверх по уровням он назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз - фрустрацией - процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность. [26]

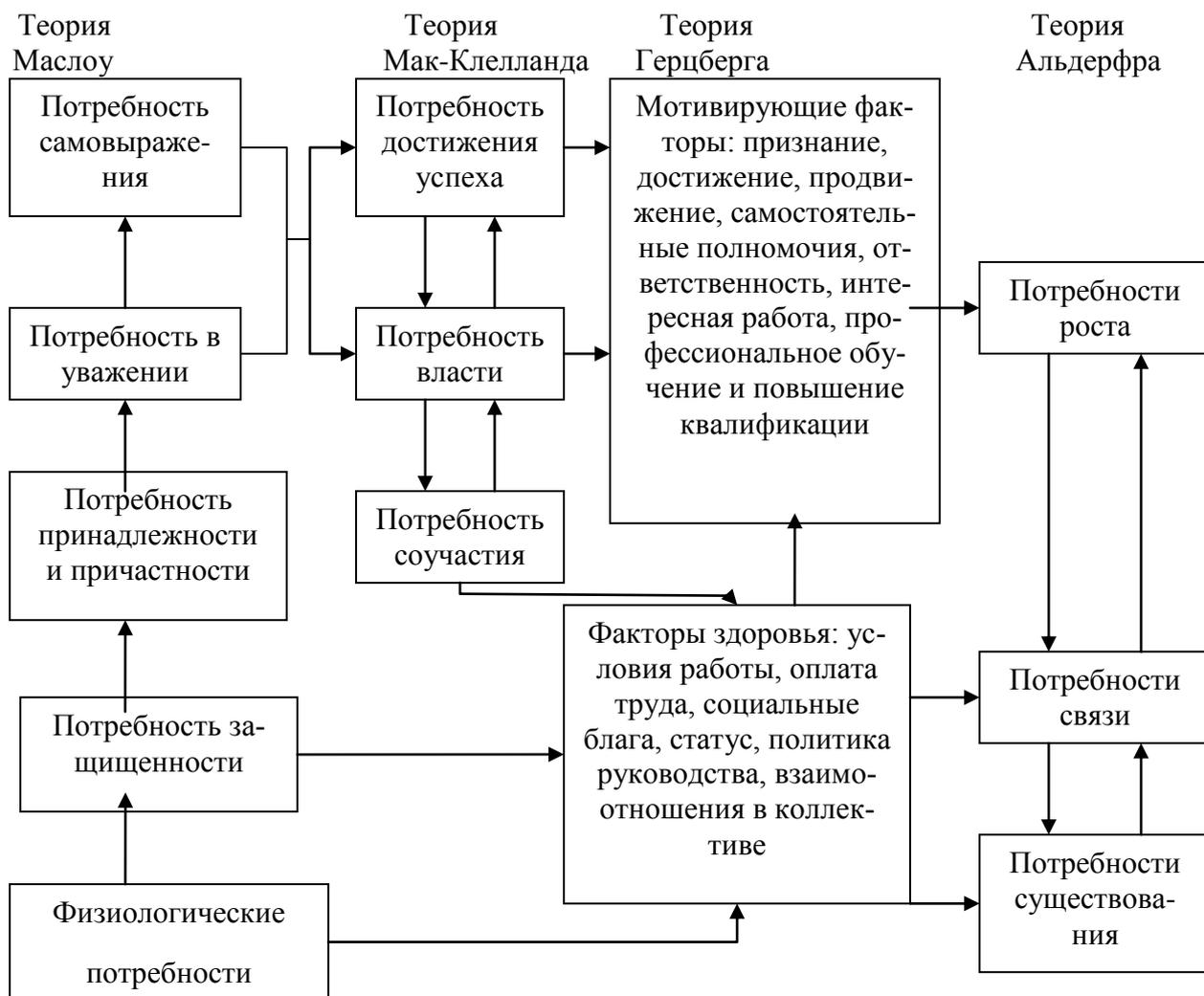


Рисунок 2 - Содержательные теории мотивации

У Мак-Клеелланда потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он рассматривает потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, а влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния.

Герцберг выделяет две группы потребностей в зависимости от того, с каким процессом они коррелируют. Он считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами. Факторы, вызывающие неудовлетворенность, при их устранении не обязательно приводят к удовлетворенности, и, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствует росту удовлетворенности, никак не следует, что при ослаблении его влияния будет расти неудовлетворенность. На процесс «удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности» влияют

внутренние, мотивирующие факторы. А на процесс «отсутствие неудовлетворенности - неудовлетворенность» - внешние факторы здоровья. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Жизнь показала необоснованность некоторых утверждений авторов содержательных теорий мотивации. Потребности могут по-разному проявляться в зависимости от ситуационных факторов, таких как содержание работы, положение в организации, пол, возраст и т.д. Не обязательно жесткое следование одной потребности за другой, удовлетворение верхних потребностей не обязательно приводит к ослаблению их взаимодействия на мотивацию и т.д. Заслуга этих авторов в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности, показали их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается и большинством современных исследователей, хотя единой, всеми принятой классификации до сих пор нет.

Подход к мотивации, который опирается на процессуальные теории, говорит о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. Истоком теории ожидания являются исследования К. Левина и его школы (теория поля). Основными разработчиками концепции ожидания можно назвать В. Врума и Д. Аткинсона.

В модель Врума включены три переменные:

- ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;
- ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).

Аткинсон (модель выбора риска) ввел еще одну переменную - достижение успеха (неуспеха). Результирующей в его формуле является тенденция успеха (неуспеха). В целом исследователей теории ожидания интересовало только произведение переменных в конкретной ситуации, и им все равно какая валентность больше: заработной платы или продвижения по службе.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Портер и Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:

- затраченные усилия;
- личностные качества человека;
- способности и осознание своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Люди в соответствии с теорией справедливости всегда подвергают субъективной оценке свое вознаграждение и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Немало исследований в области мотивации в той или иной мере используют основные положения описанных выше теорий. Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить, классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации.

Трудность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Определенную помощь в изучении структуры стимулов и мотивов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня. Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Ле-

онтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития, хотя все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное мотивирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По всему, эта теория более прогрессивна, чем любая другая, и все - таки она не учитывает высшие проблемные потребности человека. Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное мотивирование. [9]

Каждая из рассмотренных концепций имеет свои достоинства и недостатки, но все они внесли свой неоценимый вклад в теорию и практику управления, психологии управления. Многообразие же концепций свидетельствует о том, что мотивация является не линейным причинно-следственным процес-

сом, а процессом вероятностным и ситуативным. Успех в управлении мотивацией сотрудников организации, в конечном счете, определяется профессионализмом, способностями и опытом субъектов управления, причем при их формировании и развитии знание и применение на практике основных концепций мотивации играет не последнюю роль.

#### 1.4. Понятие и формы демотивации персонала

Мотивацию в менеджменте традиционно рассматривают с двух позиций, как процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации; и как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Отталкиваясь от этих определений, демотивация - процесс обратный мотивации. Процесс демотивации представляет собой снижение уровня побуждения к достижению целей организации, приведший к отсутствию либо ослаблению влияния сил, побуждающих человека к деятельности с затратой определенных усилий, на надлежащем уровне старания, добросовестности, настойчивости. Процесс демотивации процесс постепенный и не происходит сразу, обусловленный воздействием определенных факторов, как внешних, так и внутриорганизационных.

Результатом демотивации снижение удовлетворенностью работой. Признаки снижения удовлетворенности работой могут, проявляются в:

- раздражительности;
- повышении склонности к конфликтам;
- опозданиях;
- утомляемости;
- снижении готовности к работе с высокой отдачей;
- учащении невыходов на работу по болезни;
- нарушении исполнительской и технологической дисциплины;
- явном и скрытом саботаже;

- повышении склонности к действиям, наносящим ущерб организации;
- пререканиях с руководством;
- снижении интереса к выполняемой работе;
- падении приверженности своей организации и склонности к смене места работы;
- снижении готовности к сотрудничеству с коллегами и руководством.

[25]

Толчком для демотивации могут послужить:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование каких – либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициатив;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- отсутствие ощущения достижения цели, нет личного и профессионального роста, не видно результатов;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Снижение мотивации происходит по определенному сценарию в несколько этапов, каждый из которых сопровождается внутренней борьбой. Попытки понять происходящее, на основе сравнения внутренней системы ценностей и убеждений, человек осознанно или бессознательно принимает решение, каким будет его реакция и поведение в данной ситуации. Варианты реагирования могут быть разные от молчаливого протеста и игнорирования ситуации, до саботажа и открытого конфликта с коллегами и руководством. Немаловажным фактором, способствующим демотивации, является сама система мотивации персонала. Такое возможно в следующих случаях:

- отсутствует системный подход к мотивации персонала;
- система мотивации включает в себя только материальные стимулы в виде заработной платы и работником движет исключительно страх ее потерять;

– нововведения в сфере мотивации не сопровождаются формулировкой ожидаемых результатов от персонала;

– система мотивации не способствует потребностям персонала, по причине отсутствия изменений в ней наряду с изменениями организации.

В ряде случаев снижение мотивации остается незамеченным до тех пор, пока не происходит серьезных нарушений, которые отражаются на качестве работы или пока сотрудник внезапно для руководителя не покидает организацию. [10].

В связи с этим во избежание возникновения демотивации по причинам, идущим со стороны самой организации, система мотивации работников должна находиться под постоянным контролем и подвергаться качественной оценке ее соответствия потребностям персонала, а так же, в какой мере она способствует достижению стратегических целей организации.

Реакция каждого человека на демотивационные факторы носит индивидуальный характер, но есть и общие признаки, характеризующие каждый из этапов процесса демотивации. [17]

Первый этап - *«легкий стресс»*. Первый этап практически незаметен и проявляется признаками недоумение и растерянность сотрудника. На этом этапе ему не понятна причина неудач в рабочем процессе, что нужно сделать, чтоб исправить ситуацию и в чем причина сложившейся обстановки. Большое значение на этой стадии имеет управленческая и социальная осведомленность непосредственного руководителя, его умение заметить любые отклонения в поведении сотрудника. Ведь на данном этапе сотрудник по-прежнему легко контактирует с коллегами и руководством.

Второй этап - *«открытое недовольство»*. В этой стадии у сотрудника может наблюдаться демонстративная агрессивность, осознанное или неосознанное уклонение от выполнения заданий под различными предлогами и т.д. раздражение сотрудника вызывается в основном разноречивыми указаниями руководителя, что вносит неопределенность ситуации. Однако сотрудник со временем понимает, кто виновен в возникших его трудностях, и теперь толь-

ко надеется на промах начальника., после которого можно аргументированно доказать правильность выполнения своих задач. На этом этапе работник начинает сторониться непосредственного начальника, и активнее интересуется поисками другой работы.

Третий этап - «отчуждение». Это выраженное недовольство, которое проявляется в конфликтах с начальством и игнорирование замечаний с его стороны. Происходит потеря готовности к сотрудничеству. Практически отсутствует инициатива, и работник начинает подчеркивать границы своих обязанностей, сужая их до минимума. Интерес к работе практически потерян, и работник пытается сохранить уважительное отношение к себе.

Четвертый этап в большинстве случаев предвосхищает увольнение. Полностью «удаленный» от руководства и предприятия в целом уход с места работы рассматривается работником как единственная альтернатива сложившейся ситуации.

Среди наиболее распространенных причин ухода сотрудников из организации называют:

- плохие взаимоотношения в коллективе и с руководителем;
- низкие возможности карьерного роста;
- низкий уровень вознаграждения.

В современных организациях одной из движущих причин демотивации является неэффективная система оплаты труда. Это может проявляться в вознаграждении сотрудника ниже уровня его вклада в общий процесс, а также при наличии на этом фоне поощрений явно завышенных при меньшем уровне заслуг. Если труд изначально оценен низко и положительной динамики при наличии положительных результатов труда не наблюдается, то отсутствие признания выраженного в материальном эквиваленте не может подвигнуть работника к повышению уровня производительности.

Среди главных причин ухода все чаще называют невозможность сохранять баланс между работой и личной жизнью. К причинам демотивации также относят страх наказания, обозначая, что при частом использовании

штрафов, негативных оценок чувствительность сотрудников к таким санкциям снижается, а затем переходит в демотивацию.

Также, среди причин демотивации персонала выделяют такие, которые могут вызвать демотивацию практически у любого человека:

- постоянные стрессовые нагрузки;
- несоответствие ожиданиям;
- неудовлетворенность чем-то на протяжении длительного периода;
- ощущение несправедливого отношения в сравнении с положением других сотрудников. [6].

Исходя из положений теории справедливости Дж. Адамса, ощущение несправедливости, которое также может привести к демотивации, возникает тогда, когда, по мнению работника, у него соотношение «результат - вклад» меньше, чем соотношение «результат - вклад» другого. При этом под вкладом работника понимается тот вклад, который сам работник и другие сотрудники вносят в работу: время, рабочие усилия, объем произведенной продукции и т.д. Результат - это то, что сам работник и другие сотрудники получают от работы: оплата, льготы, престиж и т.д. Таким образом, недовольство может возникать не только вследствие несправедливой оплаты труда, но и несправедливого отношения к сотруднику в целом.

Основной вывод теории справедливости для практической мотивации состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. При этом следует отметить, что восприятие и оценка справедливости работниками носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками той же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих такую же работу.

В соответствии с теорией справедливости люди психологически не могут не завидовать друг другу. Поэтому даже когда у всех одинаковые повышенные оклады, то повод для зависти все равно найдется. Как показывает

практика если носителем «вируса» является неформальный лидер, то через неделю симптомы начинают наблюдаться и у других.

В этом случае рекомендуется проводить анонимные опросы персонала и выяснять их уровень удовлетворенности работой. Результаты такого мониторинга четко показывают руководству организации, чем именно в большей степени довольны и недовольны его подчиненные: психологическим климатом, стилем руководства, условиями труда, социальным пакетом, и т.д. Таким способом можно выявить проблемные зоны организации и причины снижения мотивации тех сотрудников, которые близки к «отчуждению» от компании и уже не идут на откровенный разговор.

Залог успеха организации – это его персонал, а так же его готовность направлять свои усилия на благо компании. Благоприятные условия, способствующие данному процессу основная задача управляющего звена. Можно с уверенностью утверждать, что построение и внедрение мотивирующих факторов заслуживает пристального внимания со стороны руководства, как и своевременная диагностика уровня и качества их воздействия на персонал.

## 2. АНАЛИЗ МОТИВИРУЮЩИХ И ДЕМОТИВИРУЮЩИХ ФАКТОРОВ НА ПРИМЕРЕ ФГБУ «УРАЛЬСКОГО НАУЧНО- ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ИНСТИТУТА ФТИЗИОПУЛЬМОНОЛОГИИ»

### 2.1. Общая характеристика ФГБУ «Уральского научно-исследовательского института фтизиопульмонологии»

Институт туберкулеза был организован в марте 1931 года на базе Городского показательного противотуберкулёзного диспансера и размещался в двухэтажном доме по ул. Карла Либкнехта, в двух домах по ул. Толмачева, позднее еще и - на территории санатория «Сосновый бор», где было развернуто хирургическое отделение (рук. Л.И. Матузкова).

В 1957 году Институт был передан в федеральное подчинение. С 1960 г. легочно-хирургическая клиника (рук. М.Л.Шулутко), патоморфологическая лаборатория (рук. Г.А.Панфилова) размещались на базе городского диспансера (гл. врач Е.С.Губина). Собственная терапевтическая клиника имела всего 40 коек (рук. А.В.Шелковкина, З.Д.Репницкая).

Новая история Института началась в 1984 году, когда Институт разместился в новом комплексе зданий с многопрофильной клиникой на 350 мест.

В настоящее время ФГБУ «Уральского научно-исследовательского института фтизиопульмонологии» (УНИИФ) является региональным центром высокотехнологичной медицинской помощи, организационно-методическим, обучающим и научно-клиническим центром по вопросам организации противотуберкулезных мероприятий в субъектах РФ: Приволжском Федеральном округе (Кировская область, Оренбургская область, Пермский край, Республика Башкортостан, Удмуртская Республика) и Уральском Федеральном округе (Курганская область, Свердловская область, Тюменская область, Ханты-Мансийский АО, Ямало-Ненецкий АО, Челябинская область).

На базе УНИИФ развернут центр поддержки Государственной системы эпидемиологического мониторинга туберкулеза, что обеспечивает внедрение

доступных для практических учреждений современных телеконсультативных технологий. Высокотехнологичная консультативная и стационарная лечебно-диагностическая помощь оказывается в клинике УНИИФ по дифференциальной диагностике туберкулеза всех локализаций с использованием инструментально - биоптических методов диагностики, лечению легочного туберкулеза, в том числе с множественной лекарственной устойчивостью, хирургии легочного туберкулеза и туберкулеза внелегочных локализаций (урогенитального, туберкулеза позвоночника, костей и суставов).

Специализация четырех терапевтических отделений: дифференциальная диагностики в наиболее сложных клинических ситуациях, дневной стационар, отделение лечение туберкулеза с множественной лекарственной устойчивостью, лечение впервые выявленных больных туберкулезом.

Специалисты УНИИФ трех хирургических отделений клиники владеют практически всеми современными технологиями инструментальной диагностики и хирургического лечения туберкулеза легочной и внелегочных локализаций. Проводятся органосохраняющие высокотехнологичные операции, малоинвазивные и видеоассистированные вмешательства. Особое внимание обращено на обеспечение доступности и бесплатности этих видов помощи.

Среди приоритетных направлений научно-исследовательской работы - молекулярно-генетические исследования в эпидемиологии и клинике туберкулеза, разработка новых противотуберкулезных препаратов, исследования новых нелекарственных методов лечения, в том числе направленных на стимуляцию естественных механизмов противоинфекционной защиты. Прикладные разработки направлены на повышение эффективности диагностики и лечения наиболее значимых для практики форм туберкулеза, разработку малотравматичных методов биоптической диагностики внелегочного туберкулеза, совершенствование технологий хирургического лечения лекарственно-устойчивого туберкулеза. На международном уровне УНИИФ участвует в Страновом координационном комитете по борьбе с ВИЧ/ СПИДом и тубер-

кулезом в Российской Федерации, программе «Профилактика, диагностика, лечение туберкулеза и СПИДа» и многих других.

Подготовка квалифицированных кадров для противотуберкулезных учреждений проводится по программам клинической ординатуры, аспирантуры по специальности «фтизиатрия», профессиональной переподготовки по ряду специальностей, циклов тематического усовершенствования по специальностям «общественное здоровье и здравоохранение», «рентгенология», «бактериология». Для среднего медицинского персонала проводятся циклы усовершенствования по фтизиатрии, рентгенологии, бактериологической диагностике туберкулеза. Регулярно проводятся выездные обучающие семинары по нормативно - правовой базе. Уральский НИИ фтизиопульмонологии располагает необходимым кадровым потенциалом и материально-технической базой для решения стоящих перед ним задач.

Клиника института имеет в своем составе 350 коек. Из них в 2016 году 190 коек работало по фтизио - терапевтическому профилю (в том числе 35 - дифференциально - диагностических, 75 - для лечения больных туберкулезом легких, 80 - для лечения больных с туберкулезом легких с множественной лекарственной устойчивостью) и 160 коек хирургического профиля (в том числе 55 - торакальных, 50 - хирургических для больных туберкулезом и 55 - туберкулезом костно - суставной системы). Кроме этого имеется еще 6 сверхсметных коек в составе РАО.

Государственное задание в 2016 году по разделу СМП выполнено на 105,4%, (2015 г. - 122,4%), по разделам ВМП и ОМС - на 100% (2016 г. соответственно - 100% и 100%).

Таблица 1 - Основные показатели работы клиники

Отделение	Количество пролеченных больных			Выполнение плана койко/дней, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Приемное. Дифференциальной диагностики туберкулеза	491	649	656	111	106	100
Лечения больных туберкулезом легких с МЛУ	152	182	174	112	105	102
Лечения больных туберкулезом легких	193	231	226	123	115	101
Отделение для больных костно – суставным туберкулезом	305	338	388	116	93	96
Хирургическое отделение для больных туберкулезом	266	436	393	40	78	94
Туберкулезное легочно – хирургическое отделение	494	473	472	93	74	98
Всего	1901	2309	2309	102	100	100

В 2016 году пролечено 2309 человек (2014 - 1901, 2015 - 2309). Количество выписанных пациентов по отделениям так же находится на уровне 2015 года. Отклонения не превышают 10% и не имеют практического значения. Таким образом, в 2016 году продолжилась тенденция к достижению более равномерной загрузки отделений и рациональному использованию коечного фонда. Решающую роль в этом сыграла активная работа с ФОМС.

Таблица 2 - Структура пациентов по источникам финансирования

Отделение	Всего	СМП	ВМП	ФОМС	Вне-бюджет
Приемное. Дифференциальной диагностики туберкулеза	656	309	0	325	16
Лечения больных туберкулезом легких с МЛУ	174	149	23	0	2
Лечения больных туберкулезом легких	226	173	49	0	4
Отделение для больных костно – суставным туберкулезом	388	57	196	133	2
Хирургическое отделение для больных туберкулезом	393	283	29	84	3
Туберкулезное легочно – хирургическое отделение	472	200	159	111	2
Всего	2309	1171	456	653	29

Отмечается изменение структуры пролеченных пациентов по источникам финансирования лечения. Объем оказанной помощи по СМП сократился, что было компенсировано приростом количества пролеченных за счет средств ФОМС из других субъектов Российской Федерации.

Таблица 3 - Клиническая структура выписанных больных

Диагноз	2014		2015		2016	
	абс.	отн.	абс.	отн.	абс.	отн.
Туберкулез	946	49,8	967	41,9	1077	46,6
в том числе:						
Органов дыхания	692	36,4	675	29,2	805	34,9
Костно – суставной системы	121	6,3	139	6,0	233	10,1
Мочеполовой системы	94	4,9	112	4,8	21	0,9
Других локализаций	39	2,0	41	1,8	18	1,7
Не туберкулезные заболевания	955	50,2	1342	58,1	1262	53,4
в том числе:						
Саркоидоз	206	10,8	399	17,3	327	14,2
Неспецифические заболевания легких	218	11,5	187	8,1	156	6,8
Злокачественные опухоли	19	1,0	53	2,3	137	5,9
Заболевания опорно-двигательного аппарата	143	7,5	270	11,7	363	15,7
Заболевания мочеполовой системы	197	10,4	100	4,3	59	2,6
Прочие заболевания	172	9,0	333	14,4	194	8,4
Всего	1901	100,0	2309	100,0	2309	100,0

Из таблицы видно, что, несмотря на некоторое увеличение доли пациентов, пролеченных по поводу туберкулеза по сравнению с 2015 годом, их удельный вес остается ниже 50%. В клинической структуре пациентов, больных туберкулезом, за последние три года отмечается увеличение почти в 2 раза (с 6,3% до 10,1%) удельного веса пациентов со специфическим поражением костно - суставной системы и уменьшение практически в 5 раз случаев туберкулеза моче - половой системы, что диктует необходимость дальнейшей оптимизации коечного фонда. Среди неспецифических заболеваний наибольший удельный вес имеют саркоидоз органов дыхания и заболевания опорно - двигательного аппарата, удельный вес последних за 3 года увеличился в 2 раза с 7,5% до 15,7%. Доля пролеченных с неспецифическими заболеваниями мочеполовой системы снизилась более чем в 3 раза с 10,4% до 2,6%.

Таблица 4 - Количество операций и оперативная активность

Отделение	2014			2015			2016		
	Кол-во операций		Опер. Ак-тивность (%)	Кол-во операций		Опер. Ак-тивность (%)	Кол-во операций		Опер. актив-ность (%)
	Всего	на 1 кой-ку		Всего	на 1 кой-ку		Всего	на 1 кой-ку	
Отделение для больных костно – суставным туберкулезом	339	6,2	103	352	6,4	104	449	8,2	116
Хирургическое отделение для больных туберкулезом	121	2,4	45	372	7,4	85	262	5,2	67
Туберкулезное легочно – хирургическое отделение	332	6,0	67	326	5,9	69	403	7,3	85
<b>ВСЕГО</b>	<b>792</b>	<b>5,0</b>	<b>74</b>	<b>1050</b>	<b>6,6</b>	<b>84</b>	<b>1114</b>	<b>7,0</b>	<b>89</b>

Необходимо отметить, что внедрение в ЛХО технологий лазерной и высокочастотной абляции солитарных образований и расширение работы ФОМС по хирургическому лечению онкологических больных позволило в 2016 году увеличить количество операций и оперативную активность до уровня целевого показателя.

Структура управления ФГБУ «Уральского научно-исследовательского института фтизиопульмонологии» представлена в Приложении 2.

Руководителем ФГБУ «УНИИФ» является директор. Так как ФГБУ «УНИИФ» является региональным центром высокотехнологичной медицинской помощи, организационно-методическим, обучающим и научно-клиническим центром по вопросам организации противотуберкулезных мероприятий в субъектах РФ сформировалась линейно-функциональная структура управления организации. Это наиболее распространенный тип организационной структуры управления, построен на принципах привлечения к управлению высококвалифицированных профессионалов, имеющих узкую специализацию.

Особенность: обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители собственно управляют, а функциональные - консультируют.

Достоинство:

- сохранён принцип единоначалия;
- посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

Недостаток

- наиболее эффективна при стабильном состоянии организации
- не позволяют решить современных проблем адаптации к изменениям внешней среды.

## 2.2. Анализ сестринского персонала ФГБУ «УНИИФ»

Структура руководства средним медицинским персоналом ФГБУ «УНИИФ» представлена в Приложении 3.

Таблица 5 - Характеристика среднего медицинского персонала

Показатель		Кол-во человек
Возраст, лет	До 36	17
	36-45	32
	46-50	23
	51- 55	12
	Старше 55	22
Стаж, лет	1-5	1
	6-10	8
	11-20	28
	21-30	38
	31 и больше	31
Квалификационная категория	нет	56
	вторая	1
	первая	0
	высшая	49

В коллективе трудятся 106 специалистов со средним медицинским образованием, что составляет 36,8% от всего состава сотрудников. Укомплектованность штата специалистов со средним медицинским образованием составляет 46%. 47% сестринского персонала имеют квалификационную категорию. Такой низкий процент сестер, имеющих категорию связан с тем, что был период, когда в нашем регионе не было аттестационной комиссии для работников федеральных учреждений.

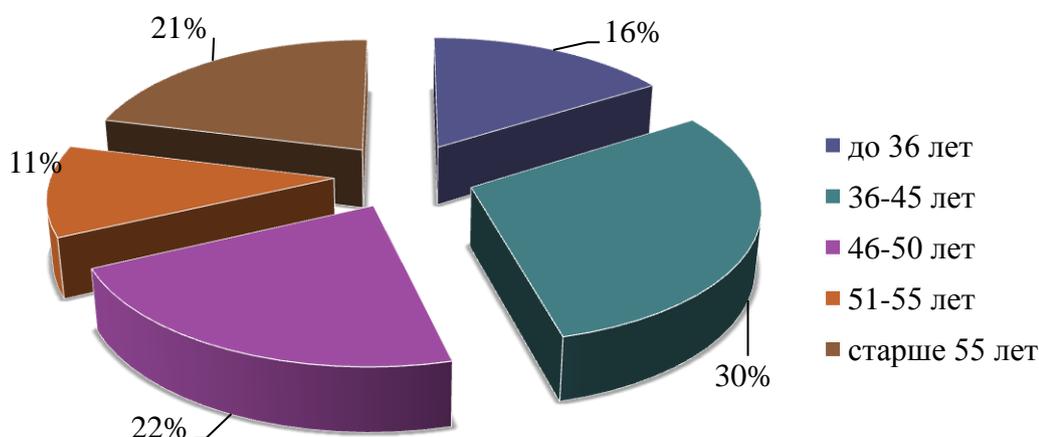


Рисунок 3 - Возраст медицинских сестер

Возраст большинства работающих в организации медицинских сестер старше 36 лет.

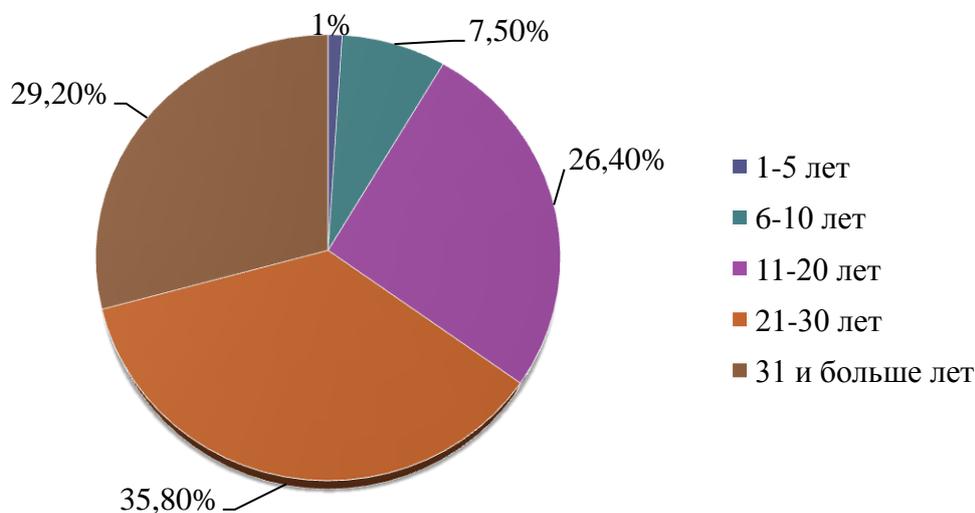


Рисунок 4 - Стаж работы медицинских сестер

Стаж работы более 20 лет имеют 65% медицинских сестер

Штатным расписанием ФГБУ «УНИИФ» предусмотрены различные должности среднего медицинского персонала.

Таблица 6 - Должности среднего медицинского персонала

Должность	Число штатных должностей	Число занятых должностей	Количество сотрудников
Старшая медицинская сестра	11,5	10,5	10
Операционная медицинская сестра	8,0	8,0	4
Медицинская сестра анестезист	15,25	15,25	8
Палатная медицинская сестра	81,0	66,5	37
Медицинская сестра процедурной	15,75	12,5	8
Медицинская сестра перевязочной	8,0	6,0	3
Медицинская сестра стерилизационной	4,0	4,0	2
Лаборанты	2,75	2,25	1
Медицинские лабораторные техники (фельдшеры-лаборанты)	21,75	21,75	10
Медицинская сестра приемного отделения	5,0	1,5	1
Медицинская сестра по физиотерапии	3,0	3,0	2
Медицинская сестра по функциональной диагностике	2,75	1,75	1
Рентгенолаборанты	4,75	4,75	4
Итого	183,5	157,75	91

Все сотрудники работают на основании трудового договора в соответствии с положениями трудового законодательства РФ. На должности среднего медицинского персонала принимаются лица, имеющие среднее медицинское образование по специальности «Сестринское дело».

Для всех видов должностей среднего медицинского персонала, предусмотренных штатным расписанием, разработаны Должностные инструкции,

в которых установлены организационные аспекты работы, перечень должностных обязанностей, права и ответственность соответствующего сотрудника.

Так, например, в обязанности старшей медицинской сестры отделения входит, в том числе, составление рациональных графиков работы, расстановка среднего и младшего медицинского персонала, организация труда среднего и младшего медицинского персонала, непосредственное руководство и контроль над выполнением ими своих обязанностей, учет материальных ценностей структурного подразделения, санитарно-просветительская работа и др.

В обязанности палатной медицинской сестры отделения входит своевременное и качественное выполнение назначений лечащего врача, наблюдение за состоянием пациента на основе принципов медицинской деонтологии и др.

В соответствии с положениями действующего российского законодательства, в т.ч. Федерального закона от 30.03.1999 N 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», все сотрудники, в том числе медицинский персонал, проходят ежегодные медицинские осмотры, объем, и периодичность которых устанавливается приказом директора организации.

Кроме того, в отношении медицинского персонала, в том числе среднего медицинского персонала, в соответствии с требованиями трудового законодательства организуется систематическое профессиональное обучение в целях повышения квалификации (получение, повышение и подтверждение квалификационной категории).

### 2.3 Материалы и методы исследования

Создание эффективных решений в области мотивации трудовой деятельности невыполнимо без проведения детального анализа. Установление целей и задач, учитывающих специфику конкретной организации таких как, область деятельности, состояние персонала, его профессиональная специали-

зация, а также выбор методов исследования, применение которых обеспечит получение требуемой информации, позволяет сформировать необходимую базу для анализа мотивирующих факторов.

Задачами исследования мотивирующих факторов, проводимого с целью определения того, в какой мере мотивационные факторы способствуют эффективной деятельности персонала, являются:

- анализ результатов и эффективности труда персонала;
- анализ удовлетворенности трудом персонала;
- анализ мотивационной деятельности организации.

Методы исследования системы мотивации, применяемые для решения этих задач следующие:

- анализ проблем организации;
- анализ документов;
- анализ внешних факторов;
- социологический опрос;
- наблюдение.

Анализ проблем организации состоит:

- сбор информации о планах организации и текущей производительности труда, движении персонала;
- оценка влияния этих показателей на общеорганизационные результаты.

Анализ документов предприятия дает официальную информацию обо всех элементах системы мотивации. Положение об оплате труда раскрывает структуру применяемых форм и систем материального вознаграждения и условий его получения для сотрудников; положение об аттестации определяет методы и порядок определения результатов и эффективности труда персонала; правила внутреннего распорядка содержат совокупность требований к поведению сотрудников, а также перечень дисциплинарных взысканий и т.д.

Анализ внешних факторов проводится для своевременного выявления условий внешнего окружения - рынок труда, предприятия-конкуренты, тру-

довое законодательство, которые создают благоприятные условия для реализации той или иной политики мотивации, так и осложняющие ее проведение.

Целью социологического опроса, является исследование отношения сотрудников к применяемым формам и методам стимулирования, существующим стилям управления, сложившимся отношениям, которое проводится либо в письменном виде - анкетирование, либо в устной форме - интервью по определенным заранее темам и по соответствующим этим темам вопросам.

Целью наблюдения, является изучение реакции сотрудников на происходящие события, в том числе на применение или введение тех или иных стимулов. Сбор проблем, с которыми сотрудники сталкиваются в своей работе, позволяет конкретизировать направления исследования. Например, недовольство работников невниманием руководителя к их предложениям может указывать на наличие активных мотивов достижений, реализация которых сдерживается существующим стилем руководства.

При анализ мотивирующих и демотивирующих факторов сестринского деятельности мы использовали несколько методов исследования.

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

Цель применения: изучение и формализация информационных процессов.

Нами были изучены такие документы, как

- трудовой договор с сотрудником,
- должностная инструкция сотрудника,
- положение о структурном подразделении организации,
- положение об оплате труда (рамках трудового договора каждый сотрудник может ознакомиться с данным документом),
- правила внутреннего трудового распорядка.

*Метод наблюдения и описания* служит непосредственному, целенаправленному, планомерному и сознательно организуемому отражению социальной

реальности. Мы подготовили план наблюдения, за тем как, влияют те, или другие мотивационные факторы на сестринский персонал. Провели наблюдение за реакцией сотрудников на происходящие события, в том числе на применение тех или иных стимулов.

Цель использования: выявить достоинства и недостатки сложившейся системы мотивации персонала.

*Социологический метод (анкетирование)* – это метод сбора первичной социологической информации об изучаемом объекте посредством обращения с вопросами к определённой группе людей, именуемых респондентами. Нами была разработана анкета для медицинских сестёр (прил. 5).

Исследование мотивационной деятельности организации основано на анализе основных элементов системы мотивации, к которым относятся: совокупность требований к результатам труда и поведению сотрудников и совокупность применяемых на предприятии форм и способов экономического и неэкономического воздействия на персонал.

#### 2.4 Анализ удовлетворенности сестринского персонала

Для достижения основной цели данного этапа были изучены локальные нормативные акты, относящиеся к кадровой политике, организации труда и стимулированию труда персонала, в том числе среднего медицинского персонала. Объективная информация получена методом выкипировки данных из учетно-отчетной документации: штатное расписание, документация отдела кадров, годовые отчеты.

При изучении кадровой документация, мы выяснили, что в организации отсутствует коллективный договор, что позволяет сделать вывод о том, что при решении организационных, трудовых и иных вопросов не учитывается мнение работников, что, в свою очередь, снижает авторитет организации в целом.

При анализе документации в сфере материального стимулирования труда было выявлено, что в целях мотивации и стимулирования труда производится поощрение сотрудников, в том числе среднего медицинского персонала. На основании приказа Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 июня 2013 г. N 421 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников» с целью совершенствования системы оплаты труда и стимулирования к качественному труду был издан приказ «Об утверждении показателей и критериев оценки эффективности деятельности медицинского и фармацевтического персонала ФГБУ «УНИИФ» Минздрава России». (прил. 4 ) Согласно данному приказу, центральная комиссия организации - состоящая из руководителя, экономиста, специалиста отдела кадров, председателя первичной профсоюзной организации, зам. директора по МЧ, зам. директора по КЭР и ККМП, специалиста по охране труда и главной медицинской сестры, выполняет следующие функции:

- распределение средств к премированию по структурным подразделениям и по общебольничному персоналу;
- определение размера премии заведующих отделениями, работников, не входящих в структурные подразделения, по утвержденным критериям;
- рассматривает спорные вопросы от работников по оценке критериев качества;
- оформляет проект приказа о распределении стимулирующих выплат за качество работы.

Механизм распределения стимулирующих выплат за качество работы конкретным работникам определен на основе балльной оценки.

Анализ кадрового обеспечения и квалификационного уровня специалистов выполнялся путем расчета следующих коэффициентов:

- коэффициент совместительства;
- коэффициент текучести кадров;
- доля специалистов, имеющих квалификационную категорию.

Коэффициент совместительства среднего медицинского персонала составляет 1,7. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что степень укомплектованности штата ФГБУ «УНИИФ» является неудовлетворительной, поскольку полученный коэффициент превышает 1,5.



Рисунок 5 - Совместительство среднего медицинского персонала

Нормальным считается показатель, не превышающий 1,4. В этом случае наблюдается сразу несколько отрицательных последствий:

- высокая загрузка персонала;
- недостаточный уровень оплаты труда работников;
- возможное снижение качества работы.

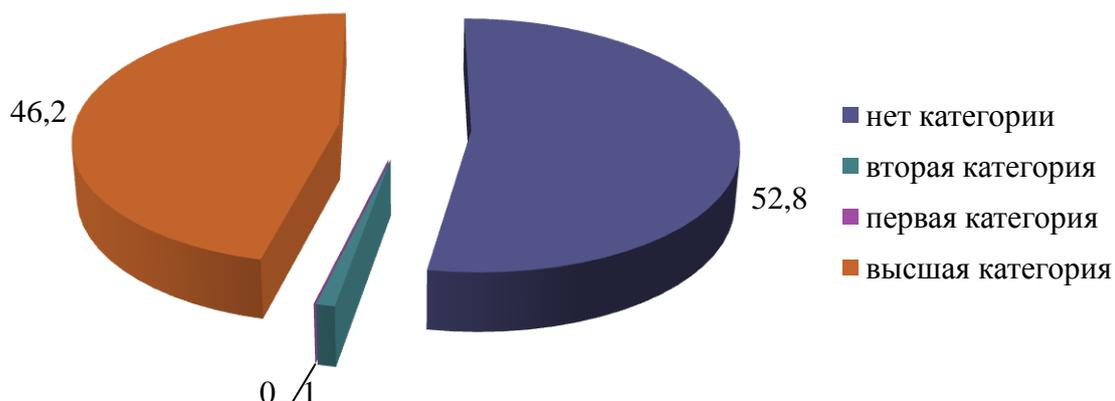


Рисунок 6 - Доля специалистов, имеющих категории.

Такой низкий процент сестер, имеющих категорию, связан с тем, что был период, когда в нашем регионе не было аттестационной комиссии для работников федеральных учреждений.

Коэффициент текучести кадров в ФГБУ «УНИИФ» среди среднего медицинского персонала в 2016г составил 2,05%. В норме коэффициент текучести на предприятии должен быть равен 3-5%. Это указывает на низкий или естественный уровень текучести. То есть работники увольнялись по семейным обстоятельствам, болезни и иным причинам, не связанными с производственной организацией труда.

В период с марта 2017г. по апрель 2017г. нами проведено исследование, целью которого являлось выявление основных мотивов профессиональной деятельности, взаимосвязи между важностью и удовлетворенностью мотиваторами и их влияние на успешность работы среднего медперсонала. Для изучения удовлетворенности трудом и мотивационных предпочтений медицинского персонала ФГБУ «УНИИФ» была разработана анкета.

В анкетировании приняли участие 91 человек, в том числе 81 медицинская сестра-исполнитель и 10 старших медицинских сестер.

Таблица 7 – Характеристика респондентов

Показатель	Кол-во респондентов	
Возраст, лет	До 36	15
	36-45	32
	46-50	17
	51- 55	12
	Старше 55	15
Стаж работы в организации, лет	1-5	10
	6-10	10
	11-20	47
	21 и больше	24
Квалификационная категория	нет	50
	высшая	40
	вторая	1

Характеристика респондентов - это женщины в возрасте от 30 до 60 лет. Большая часть респондентов имеют стаж в организации больше 10 лет - 52%, и 26% проработали в организации более 20 лет. Основная часть исследуемого сестринского персонала относят себя к людям среднего достатка - 80%, но есть сотрудники, которые считают свой достаток ниже среднего - 20%. Все медицинские сестры имеют сертификат специалиста и постоянно его подтверждают. Высшую категорию имеют 44% респондента, 55% - не имеют категории. Большая часть медицинских сестер имеют статус замужних женщин - 56%, разведены или вдовы - 21% и никогда не были замужем - 14%.

В разработанной анкете респондентам, было предложено определить, в какой мере их удовлетворяют различные стороны работы. Мнение медицинских сестер распределилось следующим образом: размер заработной платы считают удовлетворительным - 43%, неудовлетворенны размером заработной платы – 55% опрошенных и 2% затруднились ответить на этот вопрос.

Удовлетворены режимом работы – 64%, удовлетворенность в отношении с коллегами испытывают 92%, так же удовлетворительными считают отношение с непосредственным руководителем 85% респондентов. Санитарно-гигиеническими условиями удовлетворенны 62% сестер, самостоятельность

в работе удовлетворяет 58%, возможность продвижения по службе – 11%.  
(рис. 7)

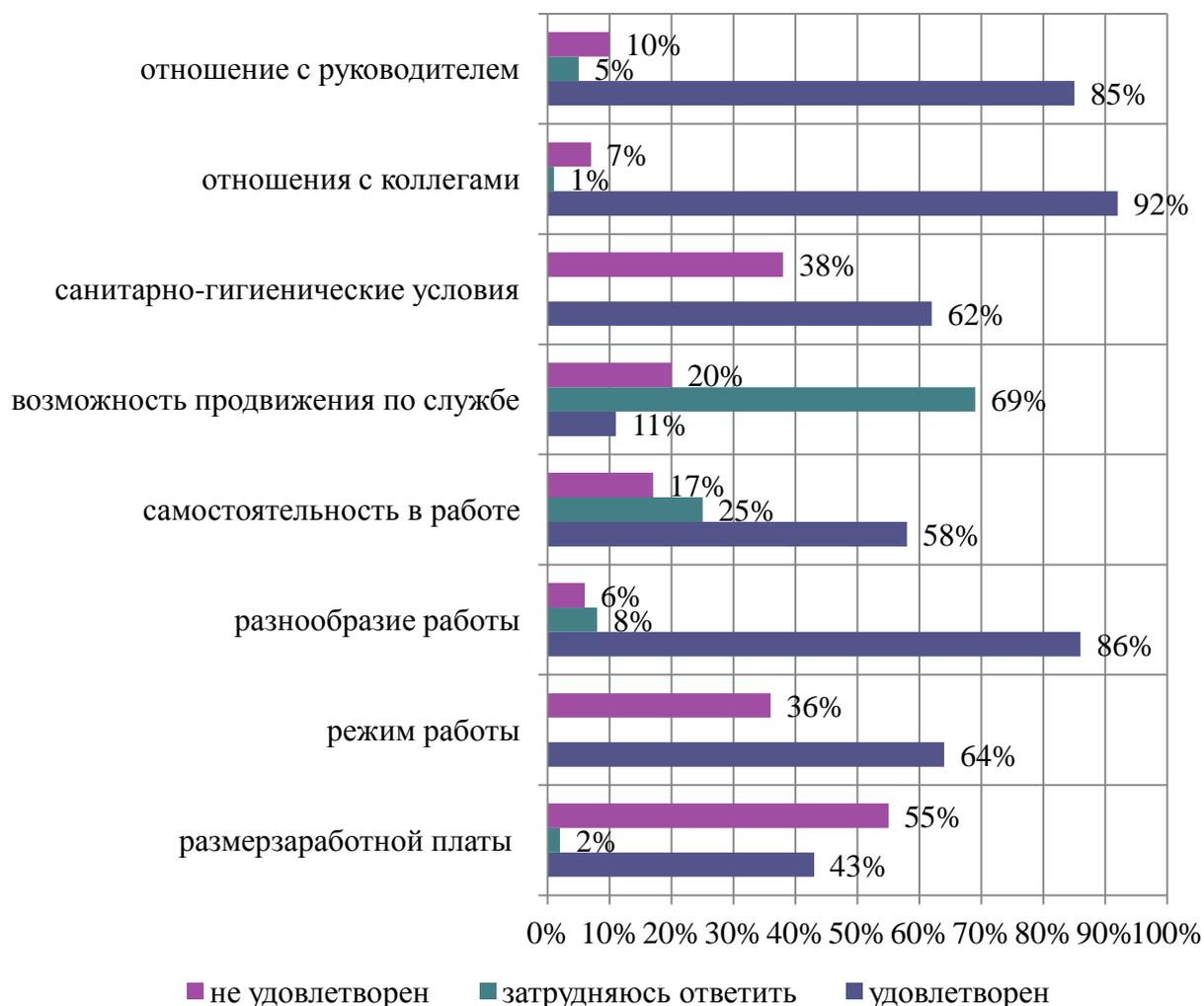


Рисунок 7 – Анализ удовлетворенности среднего медицинского персонала условиями труда

На основании полученных данных мы видим, что медицинские сестры на первое место по важности ставят психологический климат в коллективе.

На вопрос о степени удовлетворенности своим трудом респонденты оценили себя таким образом - 78% своей работой полностью удовлетворены, 19% оценивают свою работу в пределах 70-90% и 3% своей работой не удовлетворены. (рис.8)

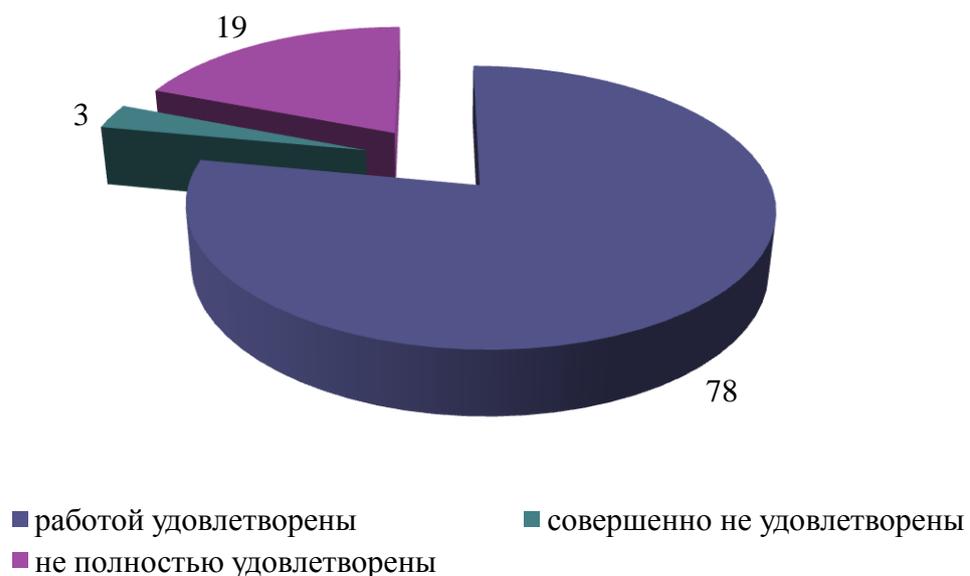


Рисунок 8 – Степень удовлетворенность своим трудом

К вопросу о планах на ближайшие 1-2 года, 84% ответили , что будут продолжать работать на своем рабочем месте. (рис.9)



Рисунок 9 – Планы медицинских сестер

Медицинским сестрам было предложено выбрать, в какой степени и как действуют на их трудовую активность мотивирующие факторы. В результате опроса было установлено, что 100% респондентов отдали предпочтение по степени положительного действия, материальному стимулированию, а степень действия нововведений на трудовую активность распределась почти в равных пропорциях. (рис.10)

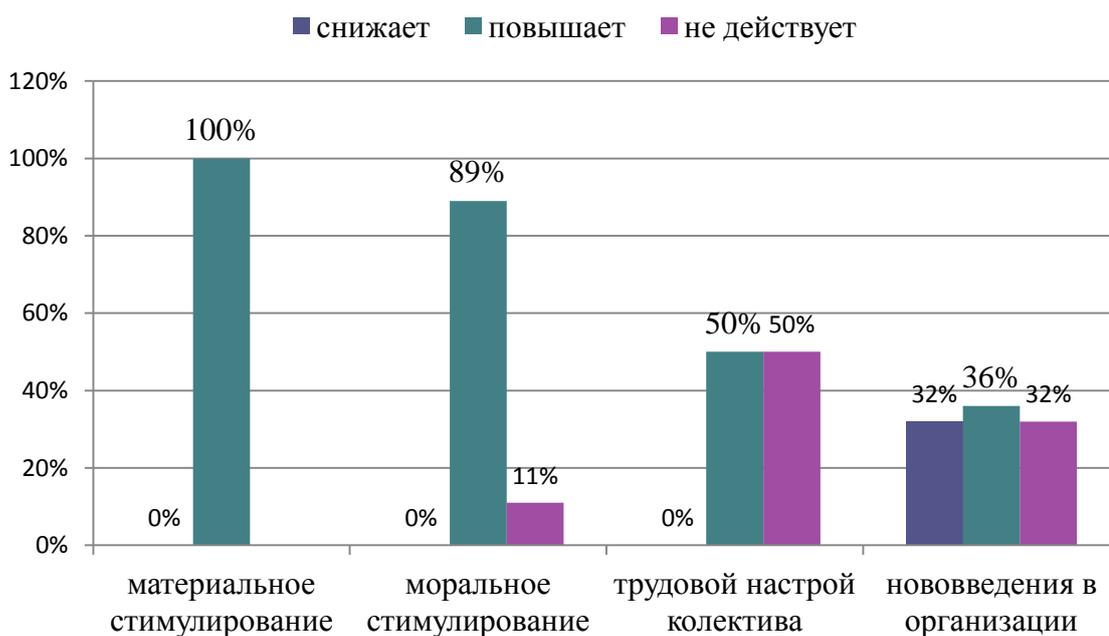


Рисунок 10 – Степень воздействия мотивирующих факторов на трудовую активность персонала

Таким образом, главным стимулом для медицинских сестер является материальное поощрение.

При выборе неденежных материальных стимулов респонденты предпочли следующие:

- Бесплатные путевки или частичная оплата путевок – 73,4%;
- Добровольное медицинское страхование персонала – 89,6%;
- Организация льготного питания – 69,8%;
- Предоставление служебного транспорта – 15%;
- Полная или частичная оплата сотовой связи – 21,7%

– Спорт (абонемент в спортивный зал, бассейн и т.п.) – 34%. (рис.11)

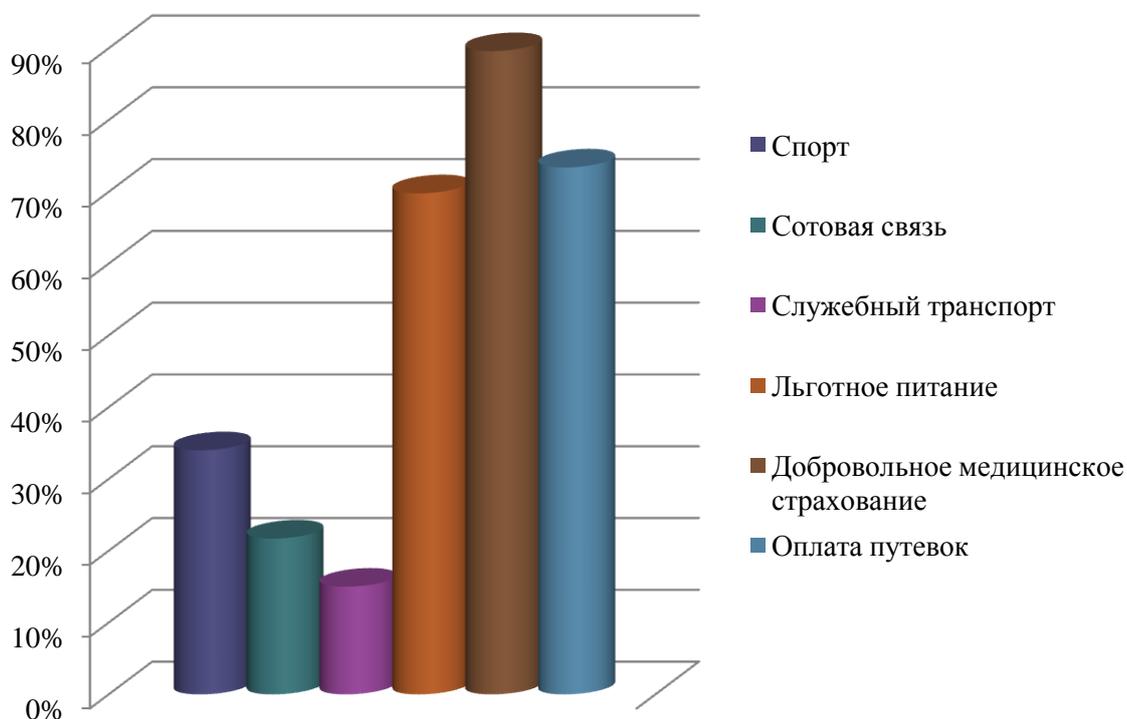


Рисунок 12 – Предпочтительные неденежные материальные стимулы

В связи с тем, что медицинские организации, как правило, не имеют достаточно средств для материального стимулирования, следует использовать нетрадиционные нематериальные методы стимулирования. Так же следует обратить внимание на интерес сотрудников к социальному пакету.

На основании полученных результатов можно сделать следующие выводы:

1. В организации отсутствует коллективный договор, что позволяет сделать вывод о том, что при решении организационных, трудовых и иных вопросов не учитывается мнение работников. А так как одним из стимулов нематериального поощрения является, внимательное отношение к индивидуальным предложениям, направленным на улучшение общего дела, то этот факт, в свою очередь, снижает авторитет организации в целом.

2. Коэффициент совместительства среднего медицинского персонала составляет 1,7. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что степень укомплектованности штата ФГБУ «УНИИФ» является неудовлетворительной, поскольку полученный коэффициент превышает 1,5. В этом случае наблюдается сразу несколько отрицательных последствий:

- высокая загрузка персонала;
- недостаточный уровень оплаты труда работников;
- возможное снижение качества работы.

3. Коэффициент текучести кадров в ФГБУ «УНИИФ» среди среднего медицинского персонала в 2016г составил 2,05%. В норме коэффициент текучести на предприятии должен быть равен 3-5%. Это указывает на низкий или естественный уровень текучести. То есть работники увольнялись по семейным обстоятельствам, болезни и иным причинам, не связанными с производственной организацией труда.

4. Основной мотивирующий фактор в деятельности персонала – материальное стимулирование.

5. Наиболее предпочтительный метод нематериального стимулирования – расширенный социальный пакет.

Проблема эффективной мотивации сотрудников имеет особое значение, поскольку, во-первых, финансовые ресурсы ограничены, а во-вторых, средний возраст медицинского персонала 45 лет. Мотивация к труду в середине служебной карьеры существенно снижается, кроме того, не все инструменты, что позволяют высокоэффективно управлять поведением сотрудников коммерческих компаний, оказываются также приемлемыми к медицинскому персоналу.

В современных условиях труд медицинского работника все больше мотивируется за счет внутренних факторов. Многие внешние факторы, за исключением социальной важности его профессиональной деятельности, работают недостаточно. Внешняя же стимуляция со стороны государства недостаточна и происходит эксплуатация таких личностных свойств медиков, как

ответственность, чувство долга, верность врачебной клятве, любовь к своей работе. Если у старшего поколения работников здравоохранения эта внутренняя мотивация сформирована и достаточно стойкая, то для молодых специалистов нужна внешняя поддержка решительности заниматься тяжелой профессией медицинского работника, и эта поддержка должна сопровождаться справедливой материальной оценкой его труда.

В процессе трудовой деятельности основными мотивирующими факторами для медицинских сестер становятся: ощущение полезности и важности работы; чувство морального удовольствия; разные формы поощрений; повышение квалификации и учеба.

Основными демотивирующими факторами в профессиональной деятельности медицинских сестер являются низкий уровень заработной платы и неблагоприятные условия труда. Имея материальные трудности, многие работники вынуждены работать по совместительству, иногда далекому от непосредственной профессиональной деятельности, что отрицательно влияет на качество их работы.

В современных условиях важнейшим видом материального поощрения являются денежные выплаты, потребность в увеличении заработной платы несомненная, так как оплата труда в медицине низкая. При формировании заработной платы гарантирована постоянная заработная плата. Переменная - премиальная оплата предусматривает дополнительную оплату за сверхнормативный объем работ, совмещения, стаж и тому подобное, то есть премиальная оплата должна зависеть от объективно измеряемых результатов.

В связи с этим достаточно актуальным становится разработка стимулирующей системы оплаты труда на основе применения показателей, которые должны отображать трудовой взнос конкретного работника и коллектива в целом. Технологически создание такого механизма мотивации персонала к активному труду для достижения целей медицинской организации нужно осуществлять поэтапно, начиная с анализа действующей системы стимули-

рования работников и включать в себя также оценку степени удовлетворенности персонала этой системой.

Возникает необходимость более детально рассмотреть возможные пути совершенствования системы материальной, в первую очередь (в условиях ограниченных экономических ресурсов) и нематериальной мотивации, которая бы позволила приблизить интересы сотрудников к интересам организации.

### 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕСТРИНСКОГО ПЕРСОНАЛА ФГБУ «УНИИФ» МИНЗДРАВА РОССИИ

Результаты исследования актуальных потребностей и удовлетворенности трудом медицинских сестер, проведенного с помощью анализа документов, анализа нормативных актов, наблюдения, анкетирования, представляется возможным предложить следующие направления по повышению мотивации профессиональной деятельности среднего медицинского персонала, чтобы интересы сотрудников в работе совпадали с интересами организации.

Современная система мотивации работников, чтобы быть эффективной, должна учитывать возможность профессионального роста и важность для работника уверенности в будущем. Данная концепция должна предусматривать: создание условий для повышения профессионально-квалификационного уровня, обновления знаний и совершенствования навыков; обеспечение перспектив роста; продвижение по службе в результате признания профессиональных успехов работника в глазах коллектива, семьи и общества в целом; содействие развитию у работника чувства уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода, что делает его деятельность более продуктивной, позволяет полнее реализовать трудовой потенциал.

Поэтому систему мотивации, должна базироваться на двух составляющих подсистемах, а именно подсистемы материальной и нематериальной мотивации, а также системе социального партнерства.

1. Материальная мотивация – прямые выплаты: заработная плата, премии, доплаты, надбавки; косвенные выплаты: выплаты социального характера и социальный пакет.

2. Нематериальная мотивация – улучшение условий труда, развитие корпоративной культуры, повышение уровня квалификации, планирование карьеры.

Правовое (нормативное) обеспечение: должно предполагать разработку и введение в действие локальных нормативных актов в сфере регулирования трудовой деятельности, в том числе:

- Коллективный договор, в котором отражаются все положения, связанные с: трудовыми отношениями, режимом труда и отдыха, оплатой труда, дополнительными социальными гарантиями и льготами, занятостью работников, охраной труда, гарантиями деятельности профсоюзной организации, действием коллективного договора и контролем над его выполнением;

- Мониторинг эффективности системы мотивации труда с целью внесения необходимых изменений. Условия – контроль выполнения задач и достижением целей; систематичность проведения исследований об удовлетворенности трудом.

- Развитие методов материального стимулирования и поощрения сотрудников организации. В рамках данного направления необходимо учитывать следующее: одной из наиболее эффективных является материальная денежная мотивация, однако она требует значительных финансовых ресурсов. Основным элементом материальной денежной мотивации - заработная плата, которая формируется за счет должностного оклада, а также комиссионных вознаграждений, премий, доплат, надбавок и иных форм оплаты труда работника.

- Премияльное вознаграждение как переменная часть заработной платы регулируется локальными нормативными актами компаний, устанавливается, как правило, в процентах от должностного оклада работника и зависит от достижения ключевых показателей эффективности деятельности. Очень важно обеспечить прозрачность и доступность системы премирования - работники должны четко понимать, когда, за что и в каком размере они получают премиальное вознаграждение, должны на старте знать «правила игры».

Кроме того, в рамках развития данного направления также необходимо учитывать, что помимо собственно материального стимулирования, выраженного в денежной форме, существует и неденежная мотивация.

Неденежная мотивация - еще один вид достаточно эффективной материальной мотивации персонала. К ней относятся все социальные блага, которые предоставляются сотрудникам: добровольное медицинское страхование, служебный транспорт и иные инструменты, способствующие систематическому улучшению условий труда.

Социальная мотивация - направлена на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива и отдыха членов трудового коллектива, на повышение социальной активности работников. Она включает:

1. Стимулирование свободным временем:
  - предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска;
  - приоритетное право выбора времени отпуска;
  - организация гибкого графика работы;
  - сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.
2. Программы медицинского обслуживания:
  - организация медицинского обслуживания;
  - заключение договоров с медицинскими учреждениями;
  - выделение средств на эти цели.
3. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей:
  - выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей сотрудников организации;
  - привилегированные стипендии.
4. Предоставление служебного транспорта.
5. Организацию питания:
  - создание места для питания на территории организации;
  - выплата субсидий на питание;
  - предоставление льготного питания.
6. Возможность участия в программах жилищного строительства.

Нематериальная мотивация, то есть целенаправленные действия по поощрению сотрудников, не связанные с денежной компенсацией и иными формами выплат, также может существенно повлиять на результаты трудовой деятельности персонала.

В современной корпоративной практике принято выделять три комплекса мероприятий по реализации нематериальной мотивации.

Первый - мероприятия по реализации потребностей в признании и уважении, осуществляемые за счет созданной системы корпоративных наград за определенные достижения, а также корпоративных конкурсов выражение благодарности, почетные грамоты, звание «лучший сотрудник»).

Второй - комплекс мероприятий по реализации потребности принадлежности к команде и причастности к компании. В первую очередь данный комплекс реализуется через возможность представлять компанию на различных конференциях, семинарах, в СМИ. Сюда же относятся такие формы, как корпоративные мероприятия и соревнования, не связанные с профессиональной деятельностью.

Третий комплекс - мероприятия по предоставлению возможностей в развитии и обучении - включает в себя возможность обучения сотрудников в корпоративном университете или по любым иным образовательным программам, формирование и развитие у работников внутреннего кадрового резерва, возможности самостоятельно выбирать пути решения поставленных целей и, самое главное, предоставление возможности карьерного роста.

Одним из экономных способов выразить поощрение за выполненную работу или достижение определенных целей является награждение сотрудника грамотой. Данная процедура имеет несколько официальный тон, однако выражает внимание работодателя к каждому сотруднику, который ее получил. Награждаемых сотрудников указывают в локальном документе, который утверждается начальниками отделов и подписывается руководителем организации.

Мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры. Корпоративная культура - это то, каким образом здесь (в организации) все делается. Определение достаточно общее, но практика его подтверждает. Если же более полно, то в понятие «корпоративная культура организации» включаются: история и традиции организации; ценности и нормы организации; миссия организации; нормы передачи технологии работы и основных правил взаимодействий внутри и вне компании новым сотрудникам; принятие основных норм, правил, ценностей организации новыми сотрудниками; опора в работе и взаимоотношениях как на профессионализм, так и на личность сотрудника, коллеги; образцы поведения работников.

Если корпоративная культура сильная, то в компании эти нормы, ценности и правила разделяются большинством и развиваются, в слабой они не выражены и для групп сотрудников разные, т.е. интеграции нет. Корпоративная культура, ее принципы и задачи тесно связаны со стратегией и целями компании. Базовым моментом, дающим начало становлению корпоративной культуры, являются, четкое определение правил игры, формализация и регламентация отношений. Одним из таких документов - фундаментом корпоративной культуры - является кодекс деловой этики (делового поведения) сотрудников компании, введение которого позволяет решить следующие задачи:

- четкое недвусмысленное описание корпоративных норм и ценностей, принятых в компании, что способствует однозначному пониманию «законов организации» всеми сотрудниками;
- достижение «прозрачности правил игры» в компании;
- исключение ситуации, когда компания декларирует одни принципы, а на деле проводит совсем другую политику.

В корпоративной культуре мотивация персонала реализуется в рамках процесса управления человеческими ресурсами. Для управления человеческими ресурсами приоритетными становятся ценности и моральные установки работников (а не просто их навыки и умения), которые должны быть со-

поставимы с целями и ценностями компании. Работники всегда ищут личного удовлетворения от работы, но за последнее десятилетие изменилось его содержание. Требования к корпоративной культуре, говорящие о возможности для людей быть ближе к своим ценностям, предполагают гибкость требований компании. Деятельность организаций сейчас в большей степени базируется на работе в командах, чем когда-либо. Работа в команде может способствовать колоссальному успеху. Помимо прочего, создание команд может повысить удовлетворенность работой, заинтересованность работников, чувство защищенности, а также сократить текучесть кадров.

При создании системы мотивации и стимулирования труда персонала представляется наиболее целесообразным развивать следующие направления корпоративной культуры:

- организация и проведение корпоративных праздников (день медицинской сестры, день рождения организации);
- проведение профессиональных конкурсов на звание «лучшая медицинская сестра», «лучшее отделение» и т.д.;
- психологические тренинги, корпоративные семинары.

Представляется, что закрепление и развития перечисленных методов стимулирования труда персонала позволит создать в эффективную систему мотивации сестринского персонала, а также врачебного, младшего персонала. Что, в свою очередь, благоприятно скажется на психологическом климате персонала организации и, безусловно, приведет к улучшению ее социально-экономических показателей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенных нами теоретических и практических исследований на основе анализа различных теорий по изучению мотивации можно заключить, что мотивационная сфера человека очень сложна и неоднородна. В современной психологии в настоящее время существует множество различных теорий, подходы которых к изучению проблемы мотивации настолько различны, что порой их можно назвать диаметрально противоположными. При изучении различных теорий мотивации, при определении механизма и структуры мотивационной сферы мы пришли к заключению, что действительно мотивация человека является сложной системой, имеющей в своей основе как биологические, так и социальные элементы, поэтому и к изучению мотивации человека необходимо подходить, учитывая данное обстоятельство.

Важно также отметить значимость знаний о мотивации в управленческой деятельности руководства организации, заинтересованной в повышении производительности труда своих сотрудников, их полной отдаче на предприятии. Понимание и применение на практике системы мотивации своих работников приведет не только к общему повышению эффективности организации, но и к удовлетворенности работой самих сотрудников, улучшению психологического климата. И, как следствие, опять же, увеличение производительности самой организации. Грамотный руководитель должен четко знать, что не все сотрудники мотивированы одинаково. Поэтому он должен точно распознавать актуальные мотивы каждого из своих сотрудников и стараться по возможности удовлетворить потребности каждого.

При знании мотивационных факторов, высоко ценимых сотрудниками, руководители сестринских коллективов могут продумать и построить систему поощрения и стимулирования, отвечающую требованиям эффективности. Как видно из проведенного нами исследования, даже при наличии общей удовлетворенности сотрудников условиями работы, возможно, выделить ряд

моментов на основе качественного анализа отдельных анкет, которые позволят руководителю повысить эффективность своего управления. Таким образом, уровень и качество сестринской помощи в ФГБУ «УНИИФ» в значительной степени обусловлены мотивацией трудовой деятельности и укомплектованностью сестринским персоналом, уровнем их профессиональной, социальной и психологической компетенции.

Изучение состава, структуры, возраста, стажа работы сестринского персонала позволило дать социально-гигиеническую характеристику, определить мотивацию трудовой деятельности, необходимость повышения квалификации, способствующей совершенствованию личностных и деловых качеств.

Результаты исследования показали, что больше внимания следует уделять вопросам рациональной организации труда медицинских сестер, совершенствованию профессионального мастерства, этическим и деонтологическим аспектам их деятельности.

Основой повышения качества сестринской помощи и получения удовлетворения от ее выполнения должно стать эффективное использование мотивации профессиональной деятельности, повышение оплаты труда среднего медицинского персонала, совершенствование структуры и материально-технической базы подразделений ФГБУ «УНИИФ».

Проанализировав данные о предпочитаемых видах мотивации, можно сделать вывод, что у каждого конкретного сотрудника имеется свойственная только ему мотивационная система, которая зависит от личностных качеств человека и жизненных обстоятельств, в которых он находится в настоящее время. Необходимо стремиться к ориентированию мотивации на ценности, которые имеют приоритетное значение для конкретной медицинской сестры.

Итак, сфера применения знаний по мотивации очень обширна, а результат от практического применения этих знаний действительно огромен в различных областях деятельности, в том числе и в здравоохранении.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаир Дж. Эффективная мотивация / Дж. Адаир. - М.: Эксмо 2003. – 256 с.
2. Базарова Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 107 с.
3. Генкин Б.М. Теория и практика анализа потребностей сотрудников организации как основа мотивации эффективной работы / Б.М. Генкин // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2011. - № 6. - С. 26 – 33
4. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник для вузов. / М.И. Еникеев. – М.: Норма, 2005. – 560 с.
5. Зарубина Е. В. Технологии управления на основе системы мотивации // Психология управления. Учеб. пособие В 2 ч. / Под общ. ред. А. Н. Митина. – Екатеринбург: УрГЮА, 2002. Ч. 2. - С. 59-80.
6. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005
7. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин – СПб.: Питер, 2008 - 508 с.
8. Коваленко М. Нематериальная система мотивации персонала: основы основ / М. Коваленко // Консультант. - 2011. - № 13. - С. 74 – 76
9. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2002. № 1. - с. 38-41.
10. Крючков В. Кто в ответе за демотивацию персонала? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.4izmerenie.com>
11. Лебедева Н. Мотивационный пазл: что сегодня заставляет работать с полной отдачей? / Н. Лебедева // Кадровое дело. - 2009. - № 6. - С. 71-77.
12. Левел Д.А. Эффективность коммуникаций / Д.А. Левел – М.: Наука, 2000. – с.166.
13. Магура М.И. Современные персонал – технологии / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2009. – № 3. – С. 34 – 38.

14. Маслоу А. Самоактуализация // Теории личности в западноевропейской и американской психологии / Ред.-сост. Д.Я. Райгородский. – Самара, 1996.
15. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учеб. / Под ред. Ф.М. Русинова, М. Л. Разу. - М.: Норма, 1998. – 356 с.
16. Митин, А.Н. Психология управления: Учебник. / А.Н. Митин – Екатеринбург: Издательский дом «ПироговЪ», 2007. – 384 с.
17. Мокротоварова Т. Внимание: демотивация! / Т. Мокротоварова [Электронный ресурс]// Сайт ИКФ «АЛЪТ» – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/vnimanie-demotivaciya>
18. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета и налогообложения) – М.: [Библиотечка «Российской газеты»], 2012 - 176 с.
19. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальности «Управление персоналом» - М.: ИНФРА-М , 2011 – 392 с.
20. Никитина, Е.А. Вознаграждение и мотивация: точка зрения [Электронный ресурс]. / Е.А. Никитина // Управление персоналом. – 2012. - № 22. –Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3201>
21. Новоселова, О. Н. Исследования мотивации труда в работах российских и зарубежных ученых / О.Н. Новоселова. - Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2000. - 89 с.
22. Персонал: словарь понятий и определений/ П.В. Журавлев и др. – М.: Экзамен, 2000. - 511 с.
23. Прошкин, Б. Г. Мотивация труда: управленческий аспект / Б.Г. Прошкин – Новосибирск: Издательство СО РАН, 2008 – 376 с.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1997. – с.115.

25. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III. Учеб.-практич.пособие. / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова - М.: Дело, 2011 – с.96.]

26. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – с. 387.

27. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин - М.: [ЭКМОС], 2000. - 351 с.

28. Федотенко, Ю. Выплата бонусов - один из видов мотивации / Ю. Федотенко // Трудовое право. - 2011. - № 12. - С. 39 – 68

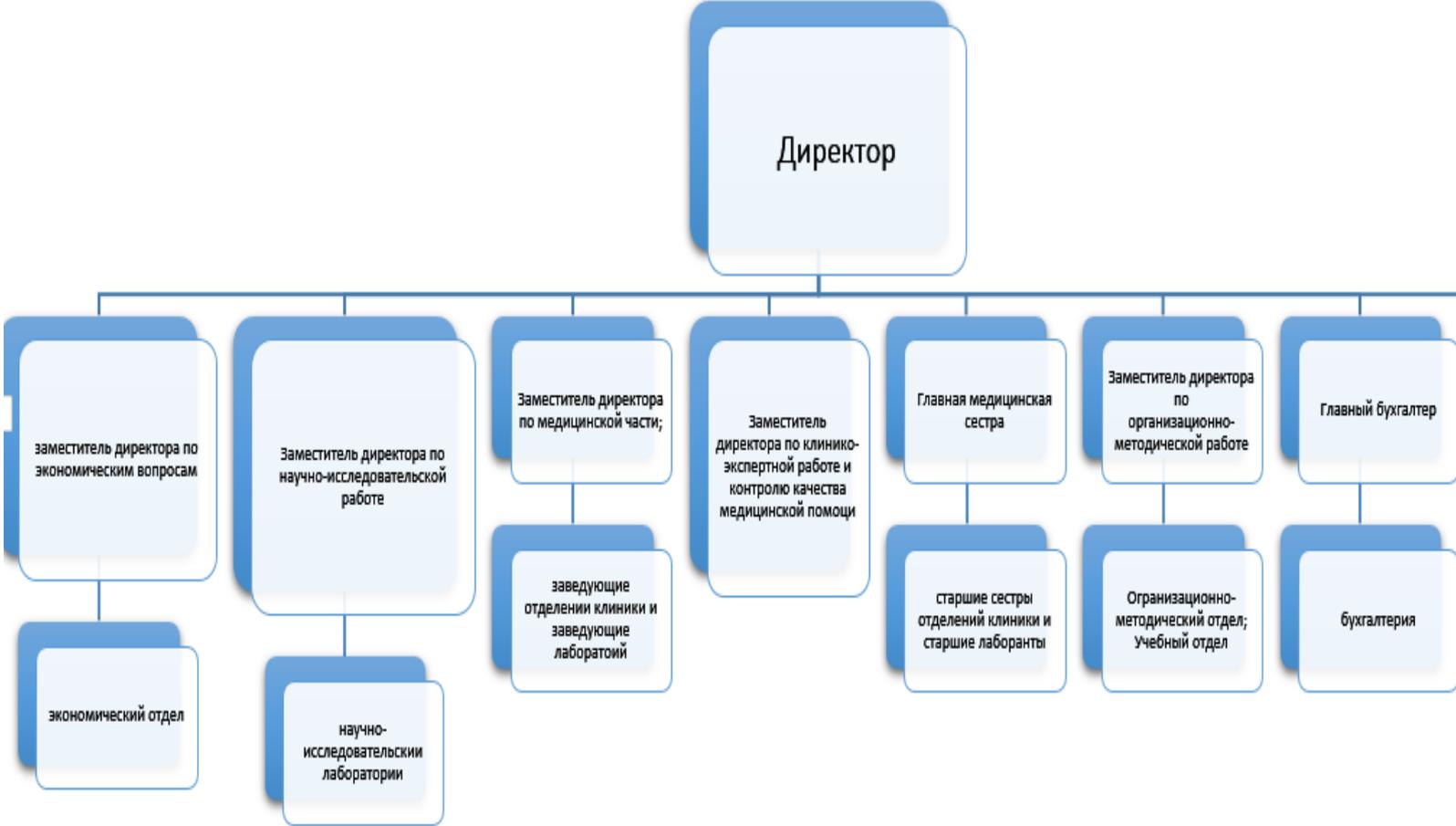
29. Эггерт, М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе / М. Эггерт. – М.: ГИППО, 2010. – 144 с.

30. Эсаулова, И. Для чего нужны стимулы? Анализ действующей системы мотивации персонала / И. Эсаулова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 1.

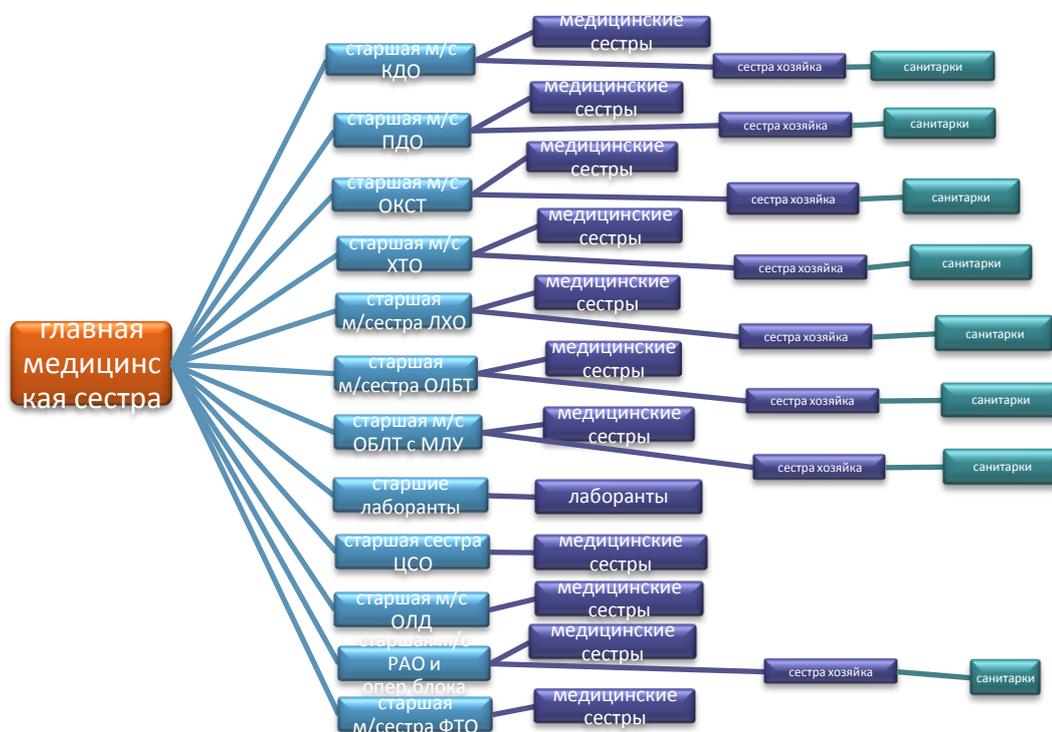
## ПРИЛОЖЕНИЯ.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1





Структура руководства средним медицинским персоналом ФГБУ  
«УНИИФ»



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«УРАЛЬСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ФТИЗИОПУЛЬМОЛОГИИ»  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБУ «УНИИФ» МИНЗДРАВА РОССИИ**

**ПРИКАЗ**

№ \_\_\_\_\_

г. Екатеринбург

**«Об утверждении показателей  
и критериев оценки эффективности  
деятельности медицинского и фармацевтического  
персонала ФГБУ «УНИИФ» Минздрава России »**

На основании приказа Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 июня 2013 г. N 421 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников» с целью совершенствования системы оплаты труда и стимулирования к качественному труду

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить показатели и критерии оценки эффективности деятельности Медицинского и фармацевтического персонала ФГБУ «УНИИФ» Минздрава России (Приложение № 1).
2. Утвердить состав комиссий 1-го уровня в структурных подразделениях учреждения по оценке выполнения утверждённых показателей и критериев качества работы в составе: заведующий подразделением, старшая медицинская сестра (лаборант), представитель профсоюзной организации подразделения (Приложение № 2).
3. Утвердить положение о работе комиссий структурных подразделений

учреждения по оценке выполнения утверждённых показателей и критериев качества работы (Приложение № 3).

4. Утвердить оценочные листы по выполнению утверждённых показателей и критериев оценки качества работы работников структурных подразделений (Приложение № 4).

5. Утвердить форму протокола заседания комиссии структурного подразделения (Приложение № 5).

6. Созданным комиссиям подразделений в своей работе руководствоваться вновь утвержденными критериями с \_\_\_\_\_ года.

7. Комиссии ФГБУ «УНИИФ» Минздрава России по оценке выполнения утверждённых показателей и критериев оценки качества выполняемых работ (2-й уровень), при распределении денежных средств для выплат стимулирующего характера, учитывать результаты работы комиссий 1-го уровня по оценке выполнения утвержденных показателей и критериев качества работы работников подразделений, на основании представленных протоколов.

8. Внести дополнение в Положение о Комиссии по оценке эффективности деятельности ФГБУ «УНИИФ» Минздрава России, утвержденное приказом от 07.02.2013 г. № 23, пункт 4 «При распределении денежных средств для выплат стимулирующего характера и дальнейшем их распределении медицинскому и фармацевтическому персоналу, учитывать результаты работы комиссий 1-го уровня по оценке выполнения утвержденных показателей и критериев качества работы работников подразделений, на основании представленных протоколов».

9. Заведующим подразделениями ознакомить работников структурных подразделений с данным приказом в срок до \_\_\_\_\_ года.

10. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор

АНКЕТА

Уважаемый коллега, пожалуйста, ответьте на вопросы анкеты.

Ваши ответы помогут руководству обнаружить слабые места в организации деятельности организации в целом и на отдельных рабочих местах. Прошу вас быть искренними в ответах.

Исследователь гарантирует тайну ответов.

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Стаж в ФГБУ «УНИИФ» \_\_\_\_\_

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (в соответствующем квадрате поставьте галочку).

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
1.Размер заработка			
2.Режим работы			
3.Разнообразие работы			
4.Самостоятельность в работе			
5.Возможность продвижения по службе			
6.Санитарно-гигиенические условия			
7.Отношения с коллегами			
8.Отношения с непосредственным руководителем			

2. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
------------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------------------------------

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть)?
- продолжать работать на прежней должности;
  - перейти на следующую должность;
  - перейти работать в другое структурное подразделение;
  - перейти работать в другую организацию без смены специальности;
  - перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
  - что еще напишите). \_\_\_\_\_

4. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (в соответствующем квадрате поставьте галочку)?

	Снижает	Повышает	Не действует
1. Материальное стимулирование			
2. Моральное стимулирование			
3. Трудовой настрой коллектива			
4. Нововведения в компании			

5. Считаете ли Вы, что мотивация способствуют повышению эффективности работы вас лично (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

6. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность эргономическим оборудованием	
2. Возможность профессионального роста	
3. Разнообразие работы	
4. Высокая заработная плата	
5. Самостоятельность в выполнении работ	
6. Престиж профессии	
7. Благоприятные условия труда	
8. Благоприятный психологический климат (коллектив)	
9. Возможность общения в процессе работы	

7. Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже видов поощрений 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас поставьте цифру 1, менее важного 2, затем 3, 4, 5.

Виды поощрений	Балл
1. Доплаты (премия, бонусы)	
2. Доплаты за стаж работы в организации	
3. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
4. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	
5. Страхование (медицинское, пенсионное)	
6. Питание	
7. Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	
8. Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города))	
9. Бесплатная или частичная оплата путевок	
10. Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)	
11. Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать)	X

Благодарим за ответы.