

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Мотивация и стимулирование персонала в организации
(на примере ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы
направления 38.03.03 Управление персоналом
профиль Управление персоналом организации
экономического факультета
Буныгиной Полины Владимировны

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой:

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 г.

Актуальность темы исследования объясняется высокой значимостью мотивации и стимулирования персонала организации.

Удержание сотрудников является одним из наиболее важных вопросов современного менеджмента. Способные и добросовестные сотрудники являются основой эффективной организации, и, следовательно, их удержание имеет важное значение для компании.

Правильно построенная система стимулирования и мотивации в организации является основой для реализации общих целей и задач. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Особенностью управления персоналом в рыночных условиях является возрастающая роль личности работника. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Цель данной работы – исследовать мотивацию и стимулирование персонала в организации на примере ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- дать понятие и представить модель мотивации и стимулирования персонала организации;
- изучить механизм мотивации персонала в организации;
- определить инструменты стимулирования;
- охарактеризовать деятельность ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России;
- изучить инструменты стимулирования персонала МСЧ №59;
- выявить проблемы мотивации и стимулирования в организации ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России;

- раскрыть улучшения материального и нематериального стимулирования персонала в ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА РОССИИ;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В главе 1 дается определение понятий мотивация и стимулирования персонала организации, рассматриваются модель и механизм мотивации персонала и инструментарий стимулирования персонала организации.

В научных исследованиях можно выделить несколько определений понятия «мотивация», каждое из которых выделяет его сущностные характеристики. Все определения понятия «мотивация» имеют общую черту – мотивация выступает как побуждение человека к деятельности. Таким образом, под понятием «мотивация» понимается процесс, направленный на формирование мотива у работника путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации.

В упрощенную модель мотивации через потребности входят такие элементы, как потребность, побуждения или мотивы, поведение (действия), результат, удовлетворение (полное, частичное, отсутствие). Именно результат удовлетворения потребностей влияет на поведение человека в сходных ситуациях в будущем. Нужно помнить, что к каждому работнику нужен индивидуальный подход.

Теории мотивации делят на две основные группы: содержательные и процессуальные. Содержательные изучают цели, к которым стремится человек. В свою очередь, процессуальные изучают процесс достижения цели и удовлетворения конкретной потребности.

Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей. Стимулирование — это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Стоит

различать понятия «стимулирование» и «мотивация». Стимулирование является одним из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. Если мотивация – это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения, то стимулирование труда – это воздействие на трудовое поведение человека посредством внешних побудительных сил.

Механизм мотивации – это формирование отношений и связей, которыми определяется переход от потребностей персонала к трудовому поведению персонала. Модель механизма выделяет первичность самоорганизации индивида, его инстинктов, потребностей и интересов, во многом определяющих формирование и становление личности.

В инструментарии стимулирования персонала организации выделяют четыре важных элемента стимулирования: доходы, собственность, корпорация и государство. Идеального набора инструментов не существует, потому что каждая компания методом проб и ошибок, выбирает для себя лучший вариант, который подходит именно ей под конкретные условия.

Большое количество стимулов, которые современные организации используют для мотивации своих сотрудников, можно разделить на: материальные и нематериальные. Выбор материальных и нематериальных методов мотивации персонала остается за руководителем. Только он вправе решать, какие способы стимулирования будут наиболее результативны для конкретного сотрудника и помогут достичь максимальной продуктивности работы персонала.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их деятельности, как качество работы, производительность, результативность, старание, добросовестность, приверженность организации и т.д.

Во 2 главе характеризуется деятельность ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России, определяются инструменты стимулирования персонала МСЧ №59,

выявляются проблемы мотивации и стимулирования в организации ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России.

ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России — многопрофильное лечебно-профилактическое учреждение, расположенное в ЗАТО г. Заречный, Пензенской области. ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России — это некоммерческая организация, созданная Пензенской областью для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации и Пензенской области полномочий Главного управления г. Пензы по здравоохранению фармацевтической деятельности в сфере здравоохранения. МСЧ №59 одно из самых крупных учреждений здравоохранения Пензенской области, коллектив которой составляет 1148 человек.

В ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России представлены материальные денежные и неденежные и нематериальные стимулирующие факторы. Среди материальных денежных в учреждении представлены такие стимулирующие факторы, как заработная плата, премии, надбавки за проф.мастерство, доплаты за условия труда, совместительство. К материальным неденежным в МСЧ-59 можно отнести программы корпоративного обучения персонала, предоставление служебного автотранспорта работникам, бесплатные талоны в бассейн «Заречный», медицинское страхование работников и членов их семей, предоставление санаторно-курортных путевок. Также в поликлинике представлены нематериальные стимулирующие факторы: распоряжение свободным временем (предоставление работнику дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска); корпоративный отдых; вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на «Доске почета».

Выявлены несколько проблем мотивации и стимулирования персонала в ФГБУЗ МСЧ №59: — дефицит молодых специалистов; — проблема справедливости оплаты труда; — недостаточное признание заслуг; —

психологический дискомфорт при работе с пациентами; – сложные психологические и физические условия работ.

В 3 главе раскрыты улучшения материального и нематериального стимулирования персонала в ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России и рассчитана социально-экономическая эффективность предложенного мероприятия.

Каждая поликлиника по-своему видит решение проблем мотивации и стимулирования персонала. Низкий уровень зарплат врачей, а также среднего и младшего медицинского персонала в бюджетных учреждениях — проблема, о которой говорят много и регулярно. Решение о необходимости реформирования и совершенствования систем оплаты труда бюджетников уже вступило в силу (см. указ Президента РФ от 24.06.2019 № 288). По официальным данным, зарплата медиков в 2020 году повысилась в среднем на 5,5% по сравнению с текущими показателями, а в 2021 году — на 6,8%. При расчете заработной платы принимаются во внимание такие факторы, как количество часов, отработанных сотрудником в течение месяца, его квалификация и общий стаж, а также особенности региона, в котором он трудится. По мере реализации реформы, которая продолжается по настоящий день, руководителям бюджетных медицинских учреждений придется внести ряд изменений в локальные нормативные акты, регулирующие порядок оплаты труда медперсонала.

Проблему недостаточного признания заслуг предлагается решить через демонстрацию успеха медперсонала в виде вручения грамот, и дипломов, значков, письменных благодарностей от руководства. Также можно уведомлять пациентов о качественной работе медиков, выкладывая грамоты и благодарности на главный сайт ФГБУЗ МСЧ №59 или создать около доски почета отдельный стенд.

Проблема привлечения молодых специалистов в ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России актуальна. Предлагается привлечение для работы на предприятии способных выпускников вузов г.Пенза с помощью агитации на стажировку и практику на базе МСЧ №59. Программа «Земский доктор» – это

программа поддержки работников здравоохранения, которые переехали в сельскую местность. Врачи получают подъемные выплаты до 1 млн руб., фельдшеры – до 500 тыс. руб.

Практика наставничества актуальна при решении проблемы психологического дискомфорта при работе с пациентами. Практика поможет адаптировать молодых специалистов к профессиональной деятельности на основе единой системы передачи опыта, знаний и навыков оказания медицинской помощи пациентам; создать климат преемственности, поддержки и вовлеченности молодых специалистов в организационную культуру медицинских организаций; снизить экономические потери медицинских организаций, связанные с длительностью периода приобретения молодыми специалистами достаточных профессиональных компетенций. Также на базе ФГБУЗ МСЧ №59 необходимы курсы по врачебной этике. На них специалистов будут учить правилам коммуникации с пациентами, чтобы общение было психологически комфортным для обеих сторон.

Для того, чтобы справиться со стрессом в связи со сложными психологическими и физическими условиями работы предлагается создать комнату психологической разгрузки для медперсонала на базе ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России. Кабинет психологической разгрузки – это усовершенствованный вариант комнаты отдыха, в которой созданы оптимальные условия для быстрого и эффективного снятия эмоционального перенапряжения, восстановления работоспособности, проведения психотерапевтических и психогигиенических мероприятий.

Кабинет психологической разгрузки (КПР) способствует мотивации персонала, обеспечивает контакт с сотрудниками, помогает выявлять проблемы на рабочих местах, дает возможность регулировать должностные взаимоотношения и сглаживать острые углы, выявляя дискомфортные области в деятельности персонала.

Предлагается выбрать кабинет № 313 на 3 этаже детского отделения ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России в самом дальнем углу коридора. Основная

задача кабинета - восстановление работоспособности в стадии развивающегося утомления. Время пребывания в кабинете должно занимать не больше 15 минут. Условно его можно разделить на 3 периода: отвлекающий (1,5 – 2 мин.), успокаивающий (7 – 10 мин.), тонизирующий (2 – 3 мин.). В соответствии с задачами этих периодов трижды меняются музыка (по содержанию, громкости и темпу), цвет, уровень освещенности, поза, ритм дыхания и словесные формулировки аутогенной тренировки. В соответствии с тремя указанными периодами желательно изменять с помощью подсветки виды, изображенные на слайдах, проецируемых на экран. Кабинет психологической разгрузки будет располагаться в отделении детской поликлиники. Детскую поликлинику обслуживают 41 врач и 48 медицинских сестер: из них более 50% врачей и медицинских сестер имеют высшую и первую квалификационные категории, все имеют сертификаты.

Все затраты на КИР обойдутся начальству МСЧ №59 в триста тысяч рублей. В результате реализации мероприятия по психологической поддержке работников планируется снижение потерь времени через снижение числа больничных дней с 8 400 до 7 000 дней в год (на 17%).

Во время больничных дней МСЧ №59 не выплачивает заработную плату работнику, а выплачивает тому, кто работает по совместительству вместо временно отсутствующего сотрудника. В МСЧ №59 работа по совместительству выплачивается по полной ставке.

Оценка экономической эффективности свидетельствует о том, что внедрение комнаты психологической разгрузки позволит снизить расходы ФГБУЗ ФМБА на выплаты работникам по совместительству на 43%. Вложения в данное мероприятие будут считаться выгодными, и будут предложены на предприятии. В результате проведения мероприятия сократится срок адаптации новых работников медучреждения, повысится коммуникабельность работников, сформируется более благоприятный психологический климат, что поспособствует снижению стрессов. Снижение стрессов способствует меньшей заболеваемости персонала и большей мотивации персонала. Также обеспечится

рост производительности труда в связи с повышением настроенности работников на работу.

В заключении: все задачи решены в полном объёме, цель выпускной квалификационной работы достигнута – исследовать мотивацию и стимулирование персонала в организации на примере ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России. Мотивация персонала организации – побуждение работников к определенным действиям. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей. Общепринятая модель мотивации показывает взаимодействие между потребностями, мотивами, действиями и результатом.

Подробный механизм мотивации показывает взаимосвязь с одной стороны – инстинктов, потребностей, мотивов, интересов и ожиданий и с другой стороны – целей и стимулов организации. Такой механизм обеспечивает формирование требуемого поведения персонала организации.

Существует четыре важных элемента стимулирования: доходы, государство, собственность и корпорация. Для каждой организации набор инструментов стимулирования индивидуален.

ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России — многопрофильное лечебно-профилактическое учреждение, расположенное в ЗАТО г. Заречный, Пензенской области с целью удовлетворения общественной потребности населения города в высококвалифицированной специализированной медицинской помощи, обеспечение доступности ее всем слоям и категориям населения на территории города. Коллектив составляет 1148 человек. Медицинская деятельность по 40 специальностям осуществляется 221 врачом, 543 специалистами среднего звена, 117 младшего звена.

В ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России представлены материальные и нематериальные стимулирующие факторы. К материальным относятся как денежные факторы такие, как заработная плата, доплаты за условия труда, премии, так и неденежные: предоставление автотранспорта, санаторно-курортных путевок, льготы на посещение бассейна. Важную роль играют

нематериальные факторы, к которым предоставление корпоративного отдыха, отпуска, вручение дипломов и грамот.

Для эффективного управления персоналом учреждение нуждается в совершенном мотивационном механизме, под которым подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны систему управления ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России, побуждающем их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на удовлетворении личных потребностей.

В результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы мотивации и стимулирования персонала в МСЧ №59: – дефицит молодых специалистов; – проблема справедливости оплаты труда; – недостаточное признание заслуг; – психологический дискомфорт при работе с пациентами; – сложные психологические и физические условия работ.

Предлагается на базе ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России создать комнату психологической разгрузки. Выполнение данных мер по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России позволит в значительной мере мотивировать персонал к деятельности, а также улучшить экономические показатели финансовой деятельности.

Главный результат представленной работы заключается в исследовании мотивации и стимулирования персонала организации на примере ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России.

В работе получены следующие основные результаты:

1. Определено понятие и представлена модель мотивации и стимулирования персонала организации;
2. Изучен механизм мотивации персонала организации;
3. Определены инструменты стимулирования персонала;
4. Охарактеризована деятельность ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России;
5. Изучены инструменты стимулирования персонала МСЧ №59;
6. Выявлены проблемы мотивации и стимулирования персонала в организации ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России;

7. Раскрыты улучшения материального и нематериального стимулирования персонала в ФГБУЗ МСЧ №59 ФМБА России;

8. Рассчитана социально-экономическая эффективность предложенного мероприятия.